

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы			
Формирование системы адаптации рабочих на предприятии			

УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Чувальский А.Г.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына З.В.	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3202	Чувальскому Александру Григорьевичу

Тема работы:

Формирование системы адаптации рабочих на предприятии	
Утверждена приказом директора	№ 1590/с от 26.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Организационная структура предприятия, теоретико-методологические основы адаптации молодых специалистов, факторы, влияющие на адаптацию персонала, анализ литературы и нормативных актов.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Анализ численного состава цеха, структуры персонала, общие кадровые показатели, причины текучести персонала, проблемы существующей адаптационной системы, анкетирование персонала.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	1. Таблица 1.1 - Классификация факторов адаптации персонала в организации 2. Рисунок 1.1 – Факторы, влияющие на

	трудовую адаптацию 3. Рисунок 2.1 – Структура ПАО «Авиационная холдинговая компания «Сухой» 4. Таблица 2.1 - Общие кадровые показатели «НАЗ им. В.А. Чкалова»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Т.В.
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Креницына З.В.	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Чувальский А.Г.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 107 страниц, 15 рисунков, 28 таблиц, 63 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: адаптация персонала, трудовая адаптация, текучесть кадров, причины увольнения, организация процесса адаптации.

Цель работы: провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в производственной организации (НАЗ им. В.П. Чкалова).

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- определить сущность и основные виды адаптации персонала и молодых специалистов;
- изучить особенности механизмов адаптации молодых специалистов в современных условиях;
- провести анализ кадрового состава цеха №4 НАЗ им. В.П. Чкалова;
- изучить особенности адаптации молодых специалистов в исследуемой организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию адаптации молодых специалистов в НАЗ им. В.П. Чкалова.

Объект исследования: адаптация персонала как элемент системы управления персоналом.

Предмет исследования: адаптация молодых специалистов в цехе №4 НАЗ им. В.П. Чкалова.

Методы исследования: анализ литературы и нормативных актов, системный подход, статистический, сравнение, социологические методы исследования.

В результате исследования разработан комплект локальных нормативных актов по адаптации.

Область применения: производственные предприятия в частности завод НАЗ им. В.П. Чкалова.

Экономическая эффективность: система адаптации вновь принятых работников соответственно будет способствовать росту объемов хозяйственной деятельности и выручки по филиалу НАЗ им. В.П. Чкалова.

Оглавление

Реферат	4
Введение.....	7
1 Теоретико-методологические основы адаптации молодых специалистов в современных условиях	10
1.1 Сущность и виды адаптации молодых специалистов в организации.....	10
1.2 Факторы, влияющие на адаптацию персонала.....	22
1.3 Организация процесса адаптации персонала в организации	30
2 Анализ механизмов адаптации молодых специалистов в НАЗ им В.П. Чкалова.....	40
2.1 Характеристика организации и кадрового состава	40
2.2 Исследование особенностей адаптации персонала в НАЗ им. В.П. Чкалова.....	57
3 Направления совершенствования адаптации персонала в НАЗ им. В.П. Чкалова	73
3.1 Общая характеристика предложений.....	73
3.3 Оценка социально-экономической эффективности проекта.....	82
4 Социальная ответственность	90
Заключение	94
Список использованных источников	98
Приложение А Классификация факторов адаптации персонала в организации	105
Приложение Б Детальная классификация факторов	109
Приложение В Карта оценки удовлетворенности работой (автор В. Смирнова).....	110
Приложение Г Анкета адаптации вновь принятого работника.....	111

Введение

Актуальность темы обусловлена следующими положениями. Без эффективного кадрового обеспечения производственные предприятия не смогут эффективно выполнять свои функции, особенно в условиях экономического кризиса.

В нынешних условиях все больше приобретают значение вопросы формирования кадровой среды российских организаций. Особенно важным становится установление таких социальных пропорций в основных характеристиках персонала организаций, которые помогают ее росту и развитию, в том числе за счет привлечения и закрепления в кадровом составе профессионально подготовленных молодых кадров. Это актуализирует проблему их адаптации в современной организации, поиска новых управленческих средств, методов и технологий ее успешного решения.

Во время окончания обучения и первые годы работы на предприятии – важнейший этап становления специалиста, определяющий его карьерные планы, позиции и стремления. Современное российское общество воспринимает личность проявляющую активность в построении карьеры. Постоянное изменение социально-экономических условий, требований, предъявляемых к специалисту со стороны работодателей, приводят к необходимости планирования и управления карьерой на начальной стадии карьерного развития. Конкурентоспособность молодого специалиста-выпускника вуза в данных условиях зависит от умения выстраивать стратегии и тактики гибкой ориентации в профессиональной среде.

Процесс адаптации молодого специалиста можно считать завершенным тогда, когда достигнуты профессиональные успехи молодого специалиста будут соответствовать устойчивым хорошим социальным отношениям и позитивным взаимодействиям в коллективе. Показателем положительного итога адаптации молодого специалиста в этом случае становится приобретаемое им чувство удовлетворенности выполняемой работы, а также мотивация закрепления в

кадровом составе и дальнейшего профессионального роста, выработки и реализации карьерных стратегий на предприятии. При этом не мало важное значение имеет то обстоятельство, что если адаптация молодого специалиста проходит успешно, то это еще один успех в деле стабилизации кадровых процессов в организации.

Изученность темы. Проблеме адаптации персонала уделяли внимание такие авторы как А.Н. Прошина, А.Р. Альвердов, Р.Ф. Винокур, А.В. Дейнека, А.П. Егоршин, Жарова Е.Ю., Н.А. Зайцева, А.Я. Кибанов, Е.В. Куприянчук, О.Ю. Патласов, В. Разгуляев, П.Э. Шлендер и др.

В настоящее время наблюдается острое противоречие между необходимостью привлечения и закрепления молодых специалистов. Формирования у них должного уровня мотивации, трудовой дисциплины и отсутствием на многих предприятиях эффективных механизмов адаптации молодых специалистов.

Цель работы: провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в производственной организации (НАЗ им. В.П. Чкалова).

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- определить сущность и основные виды адаптации персонала и молодых специалистов;
- изучить особенности механизмов адаптации молодых специалистов в современных условиях;
- провести анализ кадрового состава цеха №4 НАЗ им. В.П. Чкалова;
- изучить особенности адаптации молодых специалистов в исследуемой организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию адаптации молодых специалистов в НАЗ им. В.П. Чкалова.

Объект исследования: адаптация персонала как элемент системы управления персоналом.

Предмет исследования: адаптация молодых специалистов в цехе №4

НАЗ им. В.П. Чкалова.

Методы исследования: анализ литературы и нормативных актов, системный подход, статистический, сравнение, социологические методы исследования.

1 Теоретико-методологические основы адаптации молодых специалистов в современных условиях

1.1 Сущность и виды адаптации молодых специалистов в организации

Экономический кризис 2009 г. усугубил проблему избыточности рабочей силы разных сегментов рынка труда, в том числе молодежного. В докладе МОТ «Глобальные тенденции молодежной занятости в 2011» отмечается повышение безработицы среди молодежи с 11.9% до 13.1% за период 2007-2011 гг. [11]. По данным Федеральной службы государственной статистики, средний уровень безработицы среди российской молодежи в возрасте 15-24 лет в 2011 г. составил 18%² (на 5% выше, чем среднемировой уровень). Повышение молодежной безработицы сопровождается уменьшением инвестиций в образование, уходом молодежи в сектор неформальной занятости, неэффективным использованием совокупного человеческого капитала общества, социальной нестабильностью, изменениями образовательных и профессиональных ориентиров и др.

Понятие «молодой специалист» как юридический термин подразумевает совокупность норм, которые устанавливают особое правовое положение лица, обладающего статусом молодого специалиста (назовем его специальным статусом). Этот статус характеризуется особыми правами, гарантиями, а также обязанностями его носителя по отношению к иным категориям работников, которые установлены законодательством о распределении.

В части 13 статьи 10 Закона «Об образовании», части 2 пункта 5 статьи 30 Закона «О высшем образовании», части 1 пункта 5 Положения о распределении прописана совокупность неотъемлемых признаков, при наличии которых выпускник учебного учреждения приобретает особый статус и может считаться молодым специалистом: а) выпускник должен получить высшее образование, т.е. окончить полный курс обучения, пройти итоговую аттестацию и получить соответствующий документ (диплом); б) выпускник должен

обучаться в дневной форме получения образования; в) образование выпускника должно оплачиваться за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов; г) выпускник должен быть направлен на работу по распределению в порядке, установленном специальным законодательством и получить соответствующий документ. Если какой-либо из названных признаков отсутствует, выпускник не может приобрести статус молодого специалиста.

«Молодой специалист» как быденное понятие обозначает человека, который в недавнем прошлом окончил образовательное учреждение и имеет мало практического опыта для выполнения данной ему работы. В принципе, логичное и совершенно не страшное понятие в отличие от понятия в юридическом смысле.

В современных рыночных условиях основным конкурентным преимуществом многих компаний является эффективное использование человеческих ресурсов, в первую очередь, молодежи, являющейся носителем инновационного потенциала развития организации. Именно молодые работники обладают такими корпоративными компетенциями, как повышенная адаптивность к новым и изменяющимся условиям труда, открытость новым технологическим решениям, мотивацией к саморазвитию, лидерское поведение и др.

Всего в 2011 г. в Российской Федерации выпущено учебными заведениями профессионального образования 2 621 тыс. чел., из них: 581 тыс. чел. квалифицированных рабочих из образовательных учреждений начального образования, 572 тыс. чел. специалистов из образовательных учреждений среднего профессионального образования, 1468 тыс. чел. специалистов из образовательных учреждений высшего профессионального образования. Это дает представление о примерной структуре потенциально претендующих на статус молодого специалиста выпускников учебных заведений профессионального образования. Однако, если в категориях начального и среднего профессионального образования практически большинство становятся дипломированными специалистами (рабочими), не имея опыта работы (86,3%

из обучаемых в 2011 г. имели возраст от 14 до 19 лет), то в категории высшего профессионального образования к «чистым» молодым специалистам можно отнести не так уж много выпускников [16, с. 19].

Это обусловлено тем, что только 47,8% студентов учебных заведений высшего профессионального образования обучались в 2011 г. на очных отделениях (в количественном отношении это 689,8 тыс. чел., подавляющее большинство из которых были студентами государственных и муниципальных вузов); из них только 393,7 тыс. подготовленных специалистов учились на бюджетной основе и окончили очные отделения образовательных учреждений высшего профессионального образования; только 186,1 тыс. уже из этого контингента (47,3%) получили направление на работу (в 2012 г. из 395,3 тыс. специалистов – 199,6 тыс., или 50,5%). Таким образом, формально всего 12,7% от всех выпускников российских вузов могут считаться официально, с учетом действующих норм федерального и регионального законодательства, отраслевых и т.п. нормативных документов, относящимися к категории «молодой специалист».

Такое положение явно не соответствует реальности, так как ежегодно российские организации, как крупные, так средние и малые, в той или иной мере пополняются молодыми сотрудниками, многие из которых не имеют опыта работы вообще, либо опыта работы в конкретной должности (на рабочем месте). И это, несомненно, требует выработки особых подходов по их адаптации, в зависимости от того, какой кадровой политики, каких методов управления персоналом придерживаются в организации, принимающей молодого работника.

Но при этом нужно отметить, что на сегодняшний день понятие «молодой специалист» законодательно не закреплено – пока нет, как это было в советское время, соответствующего закона «О молодых специалистах», определяющего их профессиональный и социальный статус, социальные гарантии, в том числе и по адаптации в организации, куда они поступают, их права и обязанности и т.п. Однако во многих нормативных правовых актах,

начиная с Трудового кодекса Российской Федерации, в законах субъектов РФ, в различных межотраслевых положениях и соглашениях это понятие либо применяется и конкретизируется, либо к данной категории работников применяются описательные характеристики (в том же ТК РФ). Это обуславливает некоторую правовую «размытость» положения молодого специалиста и даже создает трудности в полной реализации ими своих социальных и профессиональных прав.

Управление карьерой молодых специалистов связано с несколькими моментами:

1. Со сложностью трудоустройства молодых специалистов.
2. Сложность адаптации молодых специалистов в организации.

Положение с нормативным правовым обеспечением адаптации молодых специалистов в государственных и негосударственных организациях решается, в первую очередь, за счет принятия в них соответствующих внутренних положений и нормативов по профессиональным и социальным гарантиям.

Но, как правило, это достаточно крупные организации (корпорации), где управление персоналом поставлено очень хорошо, и они потребляют на рынке труда большую часть квалифицировано подготовленных в лучших учебных центрах высшего и среднего профессионального образования молодых специалистов, при этом оказывают влияние на федеральный и региональный рынок труда молодых специалистов. В этом отношении таким организациям необходима собственная развитая нормативная база по молодым специалистам, в том числе для того, чтобы конкурировать за них на рынке труда [19, с. 45].

Менее крупные организации, представляющие, как правило, не очень крупный промышленный и финансовый сектор, а также средний бизнес, и ведущие активное развитие, требующее, в том числе, и современных методов и технологий управления персоналом, также вынуждены выстраивать кадровую политику в отношении молодых специалистов, прибегая при этом к помощи консультантов.

Молодые специалисты – это будущее компании. Если предприятие планирует свое развитие на несколько лет вперед, то ей не обойтись без молодых специалистов. Основной проблемой традиционных производственных предприятий в XXI в. стала проблема старения кадров. Когда молодежь уходила в торговлю, банки, предпринимательство и никто не хотел работать на заводах, – образовался провал, который нечем было заполнить. Сейчас, к счастью, многие предприятия это поняли, стали серьезно работать с учебными заведениями и предлагать сильный мотивационный пакет молодым специалистам. Ярким примером такого подхода могут служить Калужский электромеханический завод или Калужский турбинный завод, которым удается конкурировать с мировыми автопроизводителями за привлечение молодых инженеров [12].

Выбор между молодым специалистом и состоявшимся профессионалом всегда неоднозначен и во многом зависит от принципов работы самой компании, стадии ее развития и совершенства технологий. Например, большинство компаний на этапе стартапа предпочитают выводить на работу высококвалифицированных сотрудников, и это правильный подход.

Если же речь идет об устоявшейся компании, с четко прописанными технологическими процессами, то выпускники вузов в этом случае более предпочтительны: их проще научить, чем переучивать готового профессионала, они более лояльны и держатся за свое рабочее место.

Работа с молодыми специалистами имеет ряд особенностей, а именно [15]:

1. Несовпадение должностных обязанностей ожиданиям молодого специалиста. Первая работа молодых специалистов часто требует от них меньше или больше того, на что они способны или к чему были подготовлены. Обычно это связано с тем, что требования многих нанимателей при найме завышены или неверно определены. Отсюда появляются ощущение невозможности продемонстрировать в полной мере свои способности, раздражение от «рутинной» или не своей работы, попытки убедить своих

руководителей дать им другую работу или больше самостоятельности. Следствием неудачи является разочарование и неудовлетворенность, когда молодые специалисты обнаруживают, что их самооценку не разделяют другие. Нереалистичные надежды и рутинная работа являются причиной низкой степени удовлетворенности служебным ростом, самовыражением, работой в целом.

2. Ролевой стресс. Молодой специалист, приходя на рабочее место, попадает в уже сложившуюся группу, где все роли давно распределены. Ролевые требования разрабатываются теми людьми, совместно с которыми индивид живет и работает, – это те «ролевые партнеры», которые коллективно составляют «ролевой блок». Если личностные характеристики и запросы работника сильно расходятся или являются несопоставимыми с требованиями, предъявляемыми группой к его должностной роли, то, скорее всего, его карьера в данном подразделении не сложится. В случае, если молодой специалист является более сильной личностью, может произойти перераспределение ролей в результате ролевого конфликта в рабочей группе.

3. Важность оценки исполнения работ, так как она является обязательным элементом как трудовой, так и социально-психологической адаптации молодого специалиста. Оценка исполнения работ – это очень важная управленческая обязанность, однако многие действующие менеджеры недостаточно подготовлены для ее выполнения. Они не знают, как надо правильно оценивать работу своих подчиненных и в какой форме сообщать им эту оценку, чтобы это было эффективным управленческим действием [15, с. 42].

4. Напряженность в отношениях между старыми и молодыми специалистами. Такая напряженность распространена достаточно широко. Ее причины кроются в различных целях жизненных и карьер-

5. Пассивность по отношению к политике организации. На первом этапе своей адаптации в фирме молодые специалисты проявляют известную нечувствительность к общеорганизационным целям и политике. Их общее

мнение сводится к тому, что они представляют собой уникальных специалистов, обладающих более глубокими, чем окружающие, знаниями аналитических и менеджерских методов. При этом они мало понимают интересы и запросы окружающих их работников, которые на первых порах рассматриваются молодежью просто как объект управления, к которому в большей мере следует применять принуждение, «палку». Как говорят производственники, пару лет отнимает процесс доказательства молодым специалистам того, что организация состоит из людей, с которыми необходимо считаться и налаживать нормальные межличностные отношения.

Для того, чтобы карьера специалиста была успешной, важно обеспечить должный уровень адаптации молодых специалистов.

Термин «адаптация» (от лат. *adaptatio*, *adaptare* – приспособлять, прилаживать, приноравливаться) [13] впервые появился в физиологии и изначально использовался в биологических науках. В научный оборот он был введен немецким физиологом Г. Аубертом и обозначал изменения (приспособительного характера) чувствительности кожных анализаторов к действию внешних раздражителей [7, с.111].

В теорию управления персоналом этот термин пришел позднее: западные исследователи активно начали рассматривать его применение во второй половине XX в. Наибольшее распространение среди отечественных ученых проблема адаптации работников в организации получила около десятилетия назад, несмотря на то, что упоминания о ней в русскоязычной научной литературе появились намного раньше. Недостаточная систематичность научных исследований и теоретической базы по данной тематике требует тщательной разработки и описания сущности рассматриваемой категории.

Единого взгляда ученых на понимание адаптации персонала не существует. Большинство из них понимают под этим термином приспособление нового работника к организации. Некоторые ученые отождествляют адаптацию с введением «новичка» в организацию, должность и коллектив. В научной

литературе встречаются и другие трактовки данного термина. Однако практически все авторы придерживаются того мнения, что адаптация – это процесс.

В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» [18, с. 29]. Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты [49, с. 10].

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором, в отличие от биологического и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

А.Я. Кибанов определяет адаптацию как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [9, с. 121].

Базаров и Еремин так определяют адаптацию: адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [8, с. 30].

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Можно привести определение адаптации Эдгара Штейна: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [10, с. 31].

Профессиональная адаптация работника – это управленческий процесс, направленный на ознакомление нового сотрудника с теми новыми задачами, которые ему придется выполнять на новом рабочем месте. Этот процесс, несомненно, играет важную роль в становлении карьеры сотрудника. Адаптация – это и сам период, когда работник приспосабливается к своему новому рабочему месту, к трудовому коллективу и предприятию в целом.

В результате анализа и обобщения литературы можно выделить два подхода к пониманию адаптации персонала.

1. Процесс приспособления работника к различным условиям – наиболее частая трактовка учеными адаптации персонала. Среди этих условий-авторами указываются: – изменившаяся среда [13],

- условия внешней и внутренней среды [4],
- работа в новых для работника условиях труда [5],
- рабочее место и трудовой коллектив.

2. Взаимное приспособление работника и организации. При этом под процессом адаптации учеными подразумевается процесс:

- вхождения и закрепления человека [6],
- профессиональной и социальной ориентации работника [2, с. 164],
- знакомства сотрудника с деятельностью организации [6],
- освоения работником профессиональных и социальных функций [12, с.26],
- или включения работника в новую для него организационно-производственную среду.

Представленные подходы свидетельствуют о многогранности данного процесса, а также о сложности выведения единого определения адаптации персонала. Поскольку данный термин используется многими науками (философия, биология, антропология, психология) для описания тех или иных процессов и явлений, то анализ сущности адаптации с позиции понимания ее

различными областями научной деятельности может «пролить свет» на решение проблемы.

В литературе адаптацию персонала классифицируют по-разному в зависимости от выбранных критериев: по субъектам выделяется адаптация работников и адаптация организации; по наличию опыта трудоустройства – первичная (лиц, не имеющих опыта работы) и вторичная (лиц, имеющих опыт профессиональной деятельности) адаптация; по характеру – активная (новый сотрудник прилагает усилия, чтобы приспособиться к условиям труда) адаптация и пассивная (работник не совершает специальных действий, чтобы влиться в коллектив); по результатам – прогрессивная (в итоге повышаются производительность труда, уровень дисциплины и эффективные социальные коммуникации работника) адаптация и регрессивная (показатели снижаются; характерна для случая, когда цели адаптации не достигнуты).

Рассмотрим основные виды адаптации персонала. Согласно Е.В. Куприянчук, можно говорить о двух направлениях профессиональной адаптации: первичной, под которой подразумевается ориентация молодых сотрудников, еще не имеющих опыта работы (выпускники вузов и т. п.), и вторичной – адаптации к организации работников, которые меняют объект своей трудовой деятельности или профессиональную роль.

В основе кадровой политики лежит численная адаптация, которая предполагает сокращение кадров во время снижения потребности в них и пополнение кадров за счет внешних источников, когда потребность в рабочей силе опять возрастает. Из-за того, что приходится проводить набор со стороны (чтобы сразу заполнить вакантную должность при более широком выборе претендентов), численная адаптация считается довольно затратным средством корректировки численности персонала, и к нему прибегают лишь в самых крайних случаях.

Также адаптация бывает профессиональной, социальной и психологической.

Профессиональная адаптация включает в себя освоение профессии, ее специфики и приобретение новыми сотрудниками основных трудовых навыков, приемов, технологий, которые потребуются для эффективной деятельности в данной организации. Для профессиональной адаптации сотрудников в первые недели испытательного срока специально проводятся лекции, тренинги, деловые игры и т. д.

Социальная адаптация призвана ближе познакомить нового сотрудника с организацией: с ее историей, кадровой и социальной политикой, системой внутренних и внешних коммуникаций, корпоративной культурой компании, целями и ценностями организации, правилами внутреннего распорядка.

Профессиональная и социальная адаптация совершается в несколько этапов, масштаб которых зависит от ряда оставляющих:

- период знакомства с организацией (от одного месяца до трех);
- постепенное привыкание, усвоение норм и стереотипов поведения сотрудников в организации, совместимость с коллегами (может длиться до одного года);
- этап идентификации – полной интеграции сотрудника в организацию, когда его личные цели начинают отождествляться с организационными; полное приспособление работника к среде организации.

Психологическая адаптация, когда сотрудник не просто включается в трудовой процесс, но также усваивает и принимает ценностные корпоративные ориентации, деловые и личностные отношения в коллективе, завершает процесс полной адаптации нового сотрудника в организации.

Е.Ю. Жарова рассматривает классификацию по предмету приспособления, или содержанию информации. По этому критерию выделяются шесть видов адаптации [7].

1. Корпоративная адаптация – это вводный этап трудовой деятельности. Он предполагает ознакомление нового сотрудника со стратегическими целями и приоритетами компании, получение информации о ее месте на рынке, структуре, управляющих органах, порядке осуществления документооборота,

контрагентах и процедуре взаимодействия с ними и других аспектах деятельности. Новичку становится понятно общее направление будущей работы: труд в крупной производственной компании с иностранным капиталом и со штатом численностью 1000 человек – это одно дело, а в маленькой компании, занимающейся торгово-закупочной деятельностью на территории муниципального образования, с персоналом около 20 человек – совсем другое.

2. Социальная адаптация – приспособление работника к социальной атмосфере в организации, принятие норм поведения и общения, существующих в коллективе, построение системы взаимоотношений с коллегами. На данном этапе сотрудник узнает, как принято общаться с руководителем, подчиненными и равными по должности; с кем пообедать, сходить покурить, на какие темы и с кем не следует общаться, к кому обращаться за помощью, советом и др.

3. Организационная адаптация – это освоение организационно-бытовых вопросов, касающихся того, где оставлять свои вещи, когда и где выдают заработную плату, кто поможет настроить компьютер, где пить чай, как оформить пропуск, кто заказывает канцтовары, как принято отмечать дни рождения и др.

4. Техническая (технологическая) адаптация – освоение новым сотрудником используемой в организации техники и программного обеспечения (телефона, факса, сканера, принтера, компьютера и др.).

5. Профессиональная адаптация – это приспособление к условиям труда, освоение трудовых функций, формирование профессиональных личностных качеств и позитивного отношения к работе. Профессиональная адаптация проходит быстрее, если работнику будет предоставлена возможность обучения, например, на курсах, тренингах или с помощью наставника.

6. Психофизиологическая адаптация – это приспособление работника к режиму труда и отдыха в организации. Режимы в разных организациях могут значительно различаться. Непривычные для новичка условия потребуют времени для физиологической адаптации и выработки позитивного отношения к таким условиям. Например, человеку, который никогда не работал посменно,

достаточно сложно привыкнуть к работе по ночам или перейти с 8-часового рабочего дня на 12-часовой. Сверхурочная работа, длительные командировки также оказываются серьезным стрессом для тех, кто ранее с этим не сталкивался.

Таким образом, предлагается понимать под адаптацией «...процесс «внедрения» в организацию, приспособления к трудовой среде, условиям и режиму работы, а также к социальной среде организации...». Адаптация влечет изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, что повышает эффективность выполнения трудовых функций, способствует достижению более высоких результатов. Успех и быстрота адаптации нового работника являются показателями высокого уровня развития коллектива, его сплоченности, внутренней интеграции.

1.2 Факторы, влияющие на адаптацию персонала

Слово «фактор» произошло от латинского «factor», которое в переводе означает «делающий, производящий». Термин отождествляется с понятием «причина» [1] и традиционно понимается как «движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характер или отдельные его черты» [5]. Фактором может быть" также параметр, показатель, которые могут влиять на тот или иной процесс и его результаты [80]. Если перевести определение рассматриваемого понятия на язык математики, то фактор становится источником воздействия на систему, отражающегося на значении переменных модели. этой системы [12]. Согласно последнему утверждению, все процессы и явления, а также их результаты имеют переменный характер-и существенное влияние на них оказывают условия, параметры окружающей среды или внутренние особенности данных процессов и явлений, которые способствуют или препятствуют [12, с.66] их протеканию. Причем, эти условия и причины явлений и процессов могут быть как объективными, так и субъективными.

Соответственно, фактор многоуровневой адаптации персонала – это условие, причина, движущая сила, которые воздействуют на процесс адаптации как сотрудников организации, так и только что устроившихся в компанию работников, определяют его характер, сроки, темпы и результаты.

На адаптацию персонала компании с момента устройства в организацию и на протяжении всего срока работы в ней воздействует сложная совокупность факторов. При построении механизма адаптации работников важным является выявление, анализ и учет влияния факторов, использование их благоприятного влияния и «гашение» негативных импульсов с целью создания максимально благоприятной обстановки для наиболее быстрой и эффективной адаптации сотрудников к новым условиям.

Ю.С. Тюлькина признаки группировки факторов многоуровневой адаптации персонала (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация факторов адаптации персонала в организации

№ п/п	Признак классификации	№ п/п	Признак классификации
1	Место возникновения	10	Вероятность реализации
2	Природа возникновения	11	Характер проявления
3	Направление воздействия	12	Степень субъективного восприятия воздействия
4	Возможность управления	13	Возможность прогнозирования влияния
5	Особенность влияния	14	Характер воздействия на человека
6	Сила влияния	15	Структура
7	Масштаб влияния	16	Последствия влияния на работника
8	Содержание	17	Стабильность проявления
9	Отношение к человеческой деятельности	18	Иницилирующая сторона

Выделены предпосылки, обуславливающие правомерность классификации:

- приведенный перечень признаков является открытым и может быть пополнен;
- границы между видами факторов условны;
- их взаимодействие носит комплексный характер и имеет специфические особенности для различных организаций.

Соотношение различных факторов динамично и изменчиво. Одни и те же условия при различном соотношении могут оказывать разнообразное влияние на адаптирующихся сотрудников.

В Приложении А приведены классификации факторов многоуровневой адаптации персонала. Для того чтобы классификация была правомерной, должны приниматься во внимание следующие предпосылки разделения факторов на виды:

1. Приведенный перечень признаков классификации факторов является открытым. Это означает, что данный список может быть пополнен дополнительными признаками классификации.

2. Границы между видами факторов размыты, один и то же фактор может принадлежать как к одному виду, так и к другому.

Взаимодействие факторов носит комплексный характер и имеет специфические отличия для организации.

Наиболее традиционно деление факторов на внутренние и внешние. Между тем, существует множество признаков их классификации, которое позволяет выбрать наиболее подходящие из них для анализа в зависимости от поставленных целей.

Разделение факторов по возможности управления ими позволяет компании не тратить ресурсы и возможности на приспособление механизма адаптации персонала к факторам, которые поддаются влиянию со стороны организации, поскольку последнее может быть менее затратным и более оправданным с точки зрения эффективности и простоты.

В зависимости от силы влияния выделяют существенные и несущественные факторы. Разделение их по данному признаку классификации дает возможность организации не отвлекать ресурсы на подчинение механизма адаптации влиянию последних, так как для нее оно не является критическим.

Влияние тех или иных факторов может быть как объективным, так и субъективным. Кроме того, степень субъективного восприятия может быть

– заниженной или завышенной. В первом случае существует вероятность недооценки влияния тех или иных условий среды. При завышенной оценке

– влияния факторов организация может неэффективно использовать свои ресурсы в попытке противостоять ему или избежать его.

При применении классификационного признака «стабильность проявления» ответственные специалисты компании могут не только сосредоточить собственные усилия, ресурсы организации на приспособлении к актуальным на данный момент условиям среды, но и прогнозировать факторы, носящие, к примеру, сезонный характер.

Наиболее оптимально разделение факторов, влияющих на адаптацию сотрудников, по источнику возникновения (рисунок 1.1.).



Рисунок 1.1 – Факторы, влияющие на трудовую адаптацию [12]

Данная классификация позволяет выделить сферы (лица), в которых (из-за которых) возникают те или иные причины, воздействующие на адаптацию сотрудников. Эти сферы обладают свойствами, существенно отличающими их друг от друга, так же, как и факторы, инициированные этими сторонами, что облегчает распределение факторов по видам.

1. К факторам, обусловленным окружающей организацию средой, относятся все внешние для компании условия ее существования и деятельности, которые не зависят от нее. Внутри этого вида выделяются два уровня влияния: макро- и мезоуровень. Последний отражает влияние ближайшего окружения компании: к этим факторам относятся, например, требования инвесторов или политика в области управления персоналом у конкурентов. Немаловажное значение имеют средства массовой информации, освещающие не только деятельность организации на мировых рынках, но также и ее внутренние особенности, а также вузы, благодаря сотрудничеству с которыми специалисты узнают новые методы управления персоналом, в том числе и в области адаптации. Макроуровень представляет общегосударственные и общемировые условия, в том числе, трудовое законодательство, защищающее права наемных работников, политический строй государства, экономические условия существования, культурные особенности той или иной страны (к примеру, «пожизненный найм» в Японии, или обширные семейные связи в Италии).

2. Факторы состояния внутренней среды организации подразделяются на факторы среды, процессные и потоковые факторы. Первые представляют совокупность относительно стабильных условий окружающей сотрудников среды, таких как характерологические факторы: специфика предприятия, его размер, отрасль. В случае если компания небольшая, в ней может отсутствовать отдел, отвечающий за управление персоналом. В то же время социально-психологическая адаптация в таких организациях может проходить легче, поскольку персонал насчитывает небольшое число сотрудников компании, и отношения друг с другом в таких компаниях, как правило, менее формализованы.

К факторам среды относятся также:

- организационно-административные (степень жесткости оргструктура, количество инстанций принятия решения),
- экономические (оплата труда и формы материального стимулирования),

- правовые (защищенность персонала и его прав),
- социально-психологические (отсутствие психологической и организационной поддержки, недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного, морально-психологический климат),
- хозяйственно-бытовые (организация внутрисменного питания работников, уборки помещений и территории),
- инженерно-психологические и эстетические (комфортность на рабочих местах, совершенство конструкции и планировки техники, органов управления, архитектурно-планировочные решения интерьера и экстерьера, эстетически выразительная форма и цвет средств труда),
- этические (честность и соблюдение закона, защита внутренней информации, важность защиты окружающей среды).

Процессные факторы – различные процессы, тенденции, процедуры, отношения, имеющие место в организации:

- стратегия и политика организации (философия организации, стратегическое планирование, отношение к риску),
- научно-технические (отношение к нововведениям, использование НИОКР, современных методов управления),
- процедурные (различные процедуры в организации: найма, адаптации, увольнения),
- управленческие (стиль управления, качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников, особенности организации труда, реализующей мотивационные установки сотрудника, гибкость системы обучения персонала, некорректность оценки работника руководителем, наличие эффективного контроля и оценки деятельности подчиненных, отработанность организационного механизма управления процессом адаптации).

Потоковые факторы включают особенности движения потоков внутри организации, а также между нею и контрагентами: ресурсные,

информационные, финансовые потоки, особенности коммуникаций между структурными подразделениями и уровнями иерархии, свободное движение информации между отделами.

3. Индивидуально-обусловленные факторы представляют собой совокупность социально-экономических и психолого-поведенческих характеристик конкретного сотрудника. Первые включают:

- демографические (пол, возраст, семейное положение, образование, статус, материальное положение),
- профессиональные (уровень квалификации, знания, умения, навыки, опыт),
- социальные (выгодные связи, профессия, продолжительность пребывания в качестве безработного, репутация хорошего работника, общественное признание, работа в той же организации, уверенность в занятости в случае увольнения, достижения в труде, "прошлый" социальный статус, выстроенные человеком социальные сети, оценка социального самочувствия, занятость на предприятиях государственного или негосударственного секторов экономики),
- мотивационные (предпочтения дополнительного заработка или полноценного отдыха, склонность к обучению, профессиональная мобильность, интересы, готовность нарушать законы, максимизация собственных доходов, минимизация риска потерять работу, готовность сменить профессию),
- факторы культурного порядка (культура, субкультура, социальное положение, социально-территориальная, расовая и этническая принадлежность).

Психолого-поведенческие факторы личности подразделяются на:

- физиологические (физическое состояние человека, его антропометрические характеристики),
- биологические (биоритмы, параметры соматического здоровья, количество хронических соматических заболеваний),

- личностные (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, локус контроля, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, трудолюбие, способность к адаптации, способности, сообразительность, конфликтность, консерватизм),
- поведенческие (активность, образ жизни, типичные способы деятельности и общения).

4. Статусно-обусловленные факторы – это условия деятельности человека на конкретном рабочем месте. Данная группа факторов отделена от внутренних факторов организации, поскольку определенная деятельность носит черты как специфичные для данной компании, так и общие с подобными должностями других организаций. К примеру, профессия бухгалтер имеет специфичные только для нее черты, которые не зависят от принадлежности к той или иной компании.

Данная группа факторов охватывает:

- физические (степень физических нагрузок, степень агрессивности условий труда, монотонность, интенсивность труда),
- социальные (интенсивность общения на работе, степень автономности и уровень ответственности сотрудников различных уровней, степень законченности труда и структура труда),
- психические (наличие информации для принятия решений, напряженность труда, степень новизны в работе и элемент творчества, масштабы и сложность руководства, важность работы),
- санитарно-гигиенические (микроклимат, освещенность, уровень шума, вибрации, излучения, токсических веществ),
- факторы безопасности (защита работников от механических повреждений, поражений током, от химического и радиационного загрязнения).

Большинство представленных факторов оказывают то или иное воздействие на адаптирующихся сотрудников. Поскольку уровни адаптации

персонала не могут быть одинаковыми, следовательно, и влияние факторов на работников с разными жизненными и профессиональными циклами различно.

1.3 Организация процесса адаптации персонала в организации

Процесс адаптации призван помочь новому сотруднику быстрее освоиться в новой для него среде, включиться в работу и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок. Отсутствие системы адаптации в компании приводит к самым негативным исходам – увольнению сотрудника, на поиск которого было потрачено много времени, сил и средств. Причиной этому могут быть отсутствие поддержки со стороны организации, неуверенность, психологический дискомфорт, отсутствие информации и т.д.

Таким образом, решение задач по поиску и подбору сотрудников не заканчивается оформлением трудовых отношений с наиболее успешным кандидатом, а предполагает реализацию программы по введению в организацию и вхождению в должность.

Процесс адаптации в компании должен быть четко определен и спланирован как по времени, так и по содержанию. Достижению перечисленных задач служит положение об адаптации или иной локальный нормативный документ (процедура, регламент, инструкция), который разрабатывается в целях регламентации технологии в этом направлении, реализуемой в компании (таблица 1.2).

Положение об адаптации готовит кадровая служба. Однако к разработке документа следует привлечь руководителей структурных подразделений, а также юриста (для учета в процессе разработки Положения требований трудового законодательства). Положение об адаптации персонала подписывает руководитель кадровой службы и утверждает первый руководитель компании. Положение может содержать визы согласования руководителей структурных

подразделений, принимавших участие в обсуждении документа на стадии его разработки.

Таблица 1.2 – Примерная структура положения

Раздел	Содержание
Общие положения	В разделе определяются: - назначение документа; – основные цели (например, уменьшение стартовых издержек, снижение текучести кадров); – задачи (например, проведение различных адаптационных мероприятий), решаемые в процессе реализации адаптационной программы
Описание технологии адаптации	В разделе указываются: – этапы адаптации; – задачи, решаемые на каждом этапе; – используемые процедуры; – сроки. Например, основной задачей ориентационной программы, которую реализует менеджер по персоналу, является введение новичка в организацию. Новичка знакомят с базовой информацией о компании (история компании, продукция, организационная структура, основные элементы корпоративной культуры, документы и процедуры, регулирующие трудовые отношения). Программа введения в должность направлена на то, чтобы ознакомить новичка с функциями и особенностями работы структурного подразделения, стандартами исполнения должностных обязанностей и уровнем ответственности, правилами организационного поведения, требованиями к отчетности. Введение в должность осуществляется линейным руководителем, который также представляет нового сотрудника его коллегам. В организации могут использоваться различные виды адаптационных программ в зависимости от различных категорий персонала, для которых они предназначены (например, рабочие, молодые специалисты без опыта работы, менеджеры среднего звена, топ-менеджеры). Специальные технологии требуются при адаптации сотрудников при переходе в ранг руководителей
Контроль процесса адаптации	В разделе приводится описание мероприятий по контролю промежуточных и итоговых результатов адаптации. Цель таких мероприятий: – выявление и своевременное разрешение проблем, возникающих у новичков; – устранение факторов, негативно влияющих на успешность адаптационных программ. Например, анкетирование вновь принятых сотрудников по истечении периода адаптации, характеристика на нового сотрудника, представленная его непосредственным руководителем, оценка результатов, достигнутых новичком в период адаптации

Распределение ответственности при проведении адаптационных программ	В мероприятиях по адаптации вновь принятых сотрудников участвуют как менеджер по персоналу, так и линейный руководитель. Если в компании функционирует психологическая служба, то ее специалист также привлекается к участию в процедурах адаптации. В процессе введения в должность нового сотрудника может потребоваться обучение вновь принятых или назначенных на другую должность работников. Обучение проводит внутренний тренер или преподаватель учебного центра. Каждый из участников процесса адаптации отвечает за определенный этап (процедуру) в рамках своей компетенции. Общий контроль осуществляет директор по персоналу (руководитель службы по работе с персоналом) и несет ответственность за соблюдение предусмотренных положением процедур адаптации
---	--

Рассмотрим основные методы адаптации [7]:

Рабочая инструкция – сборник алгоритмов, соблюдение которых позволяет ему выполнять свои должностные обязанности на приемлемом уровне, не задавая лишних вопросов коллегам.

Наставничество. Наставник – более опытный сотрудник, который работает на аналогичной должности в компании уже много времени и знает, что к чему, поэтому ему поручается обучение нового сотрудника основным моментам работы на данной должности в этой компании.

Основным инструментом планирования адаптации является **навигатор** – документ, который позволяет отслеживать получение новым сотрудником всех необходимых ему знаний для полноценной работы на должности, которую он занимает. Обычно навигатор состоит из пунктов, которые ему нужно изучить, фамилий и имен сотрудников, которые должны ему эти пункты объяснить, подписей этих сотрудников и новичка по факту успешного завершения обучения по каждому пункту, а также даты завершения этих объяснений.

Планы адаптации для разных категорий должностей – как правило, разрабатываются для топ-менеджеров, руководителей, ключевых специалистов. Индивидуальный план адаптации может включать специализированные мероприятия, стажировки и другие мероприятия, позволяющие новому

сотруднику быстро и наилучшим образом войти в курс дел и освоить информацию, необходимую ему для принятия решений. Индивидуальный план адаптации может быть разработан с точностью до 1 дня.

Книга сотрудника – содержит информацию о компании, необходимую при выходе на работу: история компании, руководство, месторасположение офисов, правила работы компании, основные положения кадровой и социальной политики.

Система оценки по результатам адаптационных мероприятий. Как правило, окончание адаптационных мероприятий совпадает с окончанием испытательного срока нового сотрудника. Результатом внедрения системы оценки станет возможность обоснованного принятия решения о продолжении работы с новым сотрудником, понимание, насколько полно новый сотрудник владеет требуемыми на данном месте работы компетенциями, знаниями, умениями, навыками, какие он демонстрирует личностно-деловые качества, каков его потенциал развития.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация – это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

- объективные показатели – уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

- субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией,

удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия [17, с. 65].

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других – социально-психологическая.

Молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально-психологической

адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспособливаться только к первичному трудовому коллективу.

Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости – профессиональная ориентация);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
- введение новичка в коллектив;
- собственно, контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную

профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным Факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.).

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.

Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспособливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) – в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы заводская служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Основные задачи службы адаптации – разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдаче работников, повышению удовлетворенности трудом. Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных

служб заводууправления, администрации, линейных руководителей. Слагаемые эффекта от деятельности службы адаптации – снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний Уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Таким образом, проанализировав теоретические аспекты изучения адаптации специалистов в организации, мы пришли к следующим выводам:

Трудовая адаптация – это «...процесс «внедрения» в организацию, приспособления к трудовой среде, условиям и режиму работы, а также к социальной среде организации...».

В практике управления принято выделять несколько видов трудовой адаптации: производственная, профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, экономическая, что требует значительных усилий по обеспечению эффективности каждого вида в организации.

На адаптацию работника в организации оказывает влияние ряд факторов, которые обусловлены как динамикой внешней и внутренней среды организации, так и особенностями поведения объекта и субъекта управления, ролевой структурой коллектива, этими факторами могут быть: структура организации, стиль руководства, климат коллектива, состояние отрасли, «престиж» профессии и т.д.

Адаптация – это управляемый процесс, соответственно в организации необходимо формирования системы управления адаптацией, которая бы включала в себя субъект и объект управления, методы и инструменты управления и коммуникативные связи между элементами. эффективная система адаптации персонала позволяет снизить потери от текучести кадров и повысить эффективность труда.

К современным методам адаптации относят тренинг, коучинг, деловые игры и инструменты «тим-билдинга», традиционное «наставничество», геймификацию.

2 Анализ механизмов адаптации молодых специалистов в НАЗ им В.П. Чкалова

2.1 Характеристика организации и кадрового состава

НАЗ им. В.П. Чкалова — одно из крупнейших авиастроительных предприятий России, имеющее твердый государственный оборонный заказ до 2020 года и уверенно смотрящее в будущее благодаря поддержке ведущего авиационного холдинга страны.

Одно из крупнейших самолётостроительных предприятий России. Крупный пакет акций (74,5 %) принадлежит ОАО "Компания «Сухой»», 25,5 % акций принадлежит открытому акционерному обществу «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАК). Структура холдинга изображены на рисунке 4 [24].

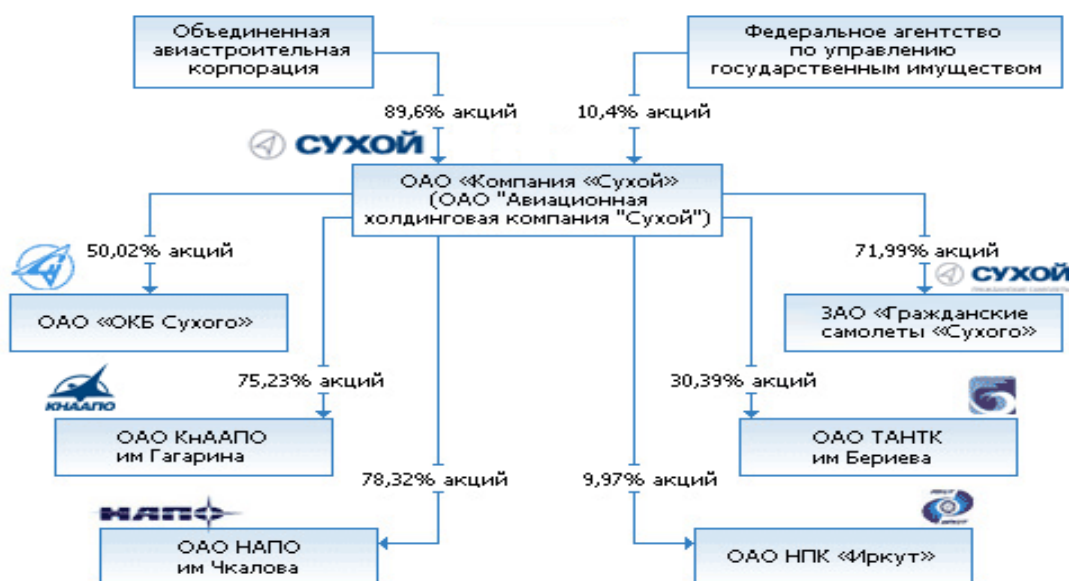


Рисунок 2.1 – Структура ОАО «Авиационная холдинговая компания «Сухой»

История «НАЗ им. В.П. Чкалова» началась в начале прошлого века. Первый камень в строительство завода Горного оборудования, который решено было возвести далеко от центра Новосибирска, заложили в июле 1931 г. Спустя пять лет решением Совета труда и обороны предприятие было перепрофилировано в самолетостроительный завод.

В 2002 году НАПО им. Чкалова акционировалась, а в декабре 2003 года

вошло в состав Авиационной холдинговой компании «Сухой». Это решение, принятое правительством, объединило интересы участников холдинга, сосредоточило материальные и интеллектуальные ресурсы на создание новейшей авиационной техники.

С 2004 года ОАО «НАПО им. В.П. Чкалова», в составе холдинга «Сухой», совместно с российскими и зарубежными партнерами, работает над проектом «Sukhoi SuperJet 100» (SSJ-100) новым российским региональным самолетом.

В 2008 году принята Программа развития ОАО «НАПО им. В.П. Чкалова» по 2012 года. В соответствии с ней в Обществе началось разделение производства на два основных направления: производство гражданской авиационной техники и производство боевой авиационной техники. Началось и комплексное обновление структуры Общества, техническое перевооружение на основе новейшего высокопроизводительного оборудования с ЧПУ, цифровых технологий и инжиниринга, привлечения и обучения новых кадров.

2009-2011 гг. – коллектив Общества продолжает производство и поставку заказчику самолетов Су-34 в соответствии с графиком контракта. Продолжается работа по сборке отсеков фюзеляжа на региональный лайнер «Sukhoi SuperJet 100». Ведется работа по изготовлению отдельных элементов самолета пятого поколения.

Продолжается ремонт и реконструкция производственных площадей. Внедряются новое высокопроизводительное оборудование и новые технологические процессы. Коллектив Общества пополняется квалифицированными рабочими и специалистами.

На предприятии также успешно реализуются социальные программы по поддержке молодых специалистов, ветеранов Общества, а также по организации отдыха работников и их детей.

Активно идёт внедрение «информационных технологий» в производственный цикл, что позволит предприятию поднять качественный уровень производства не только гражданской, но и военной авиационной техники.

В состав НАПО входит Авиационный отряд осуществляющий перевозку пассажиров и грузов, и аэродром «Ельцовка», оказывающий услуги по обслуживанию воздушных судов других авиакомпаний. В парке авиакомпании самолёты АН-38, АН-12 и вертолёты Ми-8.

В ведении предприятия находятся значимые объекты социальной сферы Новосибирска – Дворец Культуры и техники им. В. П. Чкалова, самый большой в регионе санаторно-оздоровительный лагерь круглогодичного действия «Чкаловец» в с. Бурмистрово и детско-юношеская спортивная школа по футболу «Чкаловец».

Как указывалось, выше, в настоящее время основные направления деятельности ОАО «НАПО им. В.П. Чкалова»:

- серийное производство самолета Су-34 для ВВС России;
- ремонт и модернизация самолетов типа Су-24 для ВВС России и инозаказчика;
- поддержание в боевой готовности самолетов типа Су-24 и Су-34 для ВВС России;
- производство отсеков самолета «Sukhoi SuperJet 100» в соответствии с принятой схемой кооперации;
- изготовление составных частей ПАК ФА.

Потребители.

Рыночная ниша – региональные перевозки (в основном, на дальность до 3000 км) сравнительно небольшого количества пассажиров (около 100). Последние 5-6 лет именно этот сектор рынка переживает наиболее бурный рост, причем не только в странах бывшего СССР, где еще недавно наблюдался провал перевозок, но и в остальном мире. Причем в России и странах СНГ ситуация на региональных маршрутах наиболее благоприятна для появления нового самолета: здесь как раз происходит массовый вывод из эксплуатации морально и физически устаревших лайнеров.

Министерства обороны РФ, Индии, Малайзии, Ливии, Алжира.

Поставщики комплектующих.

На гражданское производство в основном импортеры.

Военное производство – отечественные.

«НАЗ им. В.П. Чкалова» входит в состав холдинга «Сухой», является ведущим сборочным авиационным заводом страны по серийному производству новейшего фронтового бомбардировщика Су-34, поддержанию в эксплуатации бомбардировщика Су-24. Предприятие участвует в кооперации по разработке новой авиационной техники – перспективного авиационного комплекса фронтовой авиации пятого поколения ПАК ФА, серийно производит составные части гражданского регионального самолета «Сухой Суперджет 100», а также является головным предприятием в авиационной промышленности по серийному производству радиопрозрачных носовых обтекателей для различных типов самолетов и других комплектующих изделий.

Организационная структура «НАЗ им. В.А. Чкалова» состоит из нескольких блоков (рисунок 2.2):

Блока развития;

Промышленного блока;

Финансового – экономического блока;

Блока обеспечения.

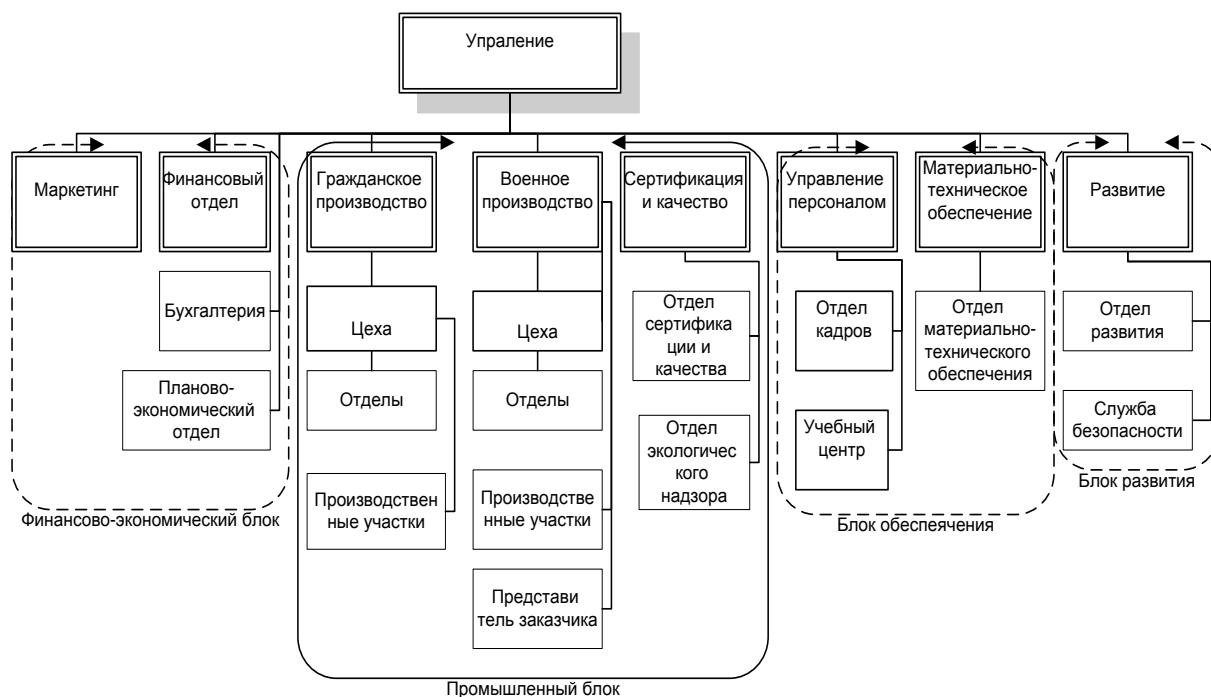


Рисунок 2.2 – Структура «НАЗ им. В.А. Чкалова»

Рассмотрим общие показатели по кадрам на «НАЗ им. В.А. Чкалова», которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Общие кадровые показатели «НАЗ им. В.А. Чкалова» [24]

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Численность			
Среднесписочная численность работников, чел.	6 812	6 285	5 941
Средняя заработная плата, руб.	17 747	20 604	24 325
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб.	10 774	22 786	33 129
Возраст			
до 30 лет, %	25	28	31.6
30-39 лет, %	12	14	15.6
40-49 лет, %	17	15	14.2
50-59 лет, %	32	29	25.8
от 60 лет, %	14	14	12.8
Итого:	100	100	100
Образование			
– полное среднее и среднее профессиональное образование, %	64	64	64
– высшее профессиональное образование, %	25	26	28
Пол			
мужчины, %	25	25	25
женщины, %	75	75	75

Уменьшение количества работников связано с проводимыми на предприятии мероприятиями по оптимизации численности, в том числе, путем отказа от выполнения организацией функций, непосредственно не связанных с основным видом деятельности [24].

Так, в 2013 году в дочерние предприятия ЗАО «ДКиТ им. В.П. Чкалова», ЗАО «СОЛКД «Чкаловец» и ЗАО «Авиапредприятие «Ельцовка» были переданы функции соответствующих структурных подразделений организации: Дворца культуры, Санаторно-оздоровительного лагеря круглогодичного действия и авиационно-транспортного отряда.

В 2014 году в дочернее предприятие ЗАО «Энергосервис «Чкаловец» переданы функции цехов предприятия, занимавшиеся обеспечением организации энергоресурсами.

В 2015 году функции ремонтно-строительного цеха и уборщиков производственных и служебных помещений были переданы для исполнения

сторонним организациям. Проведённые мероприятия позволили сконцентрировать усилия Общества на основном производстве.

В структуре персонала преобладает возраст от 40 лет, что говорит о старении «интеллекта» организации, но наблюдается устойчивое и активное омоложение персонала, что может быть причиной увеличения показателей текучести кадров, т. к. молодежь не так привязана к месту работы, как старшее поколение. Динамику среднего возраста можно проследить на рисунке 2.3.

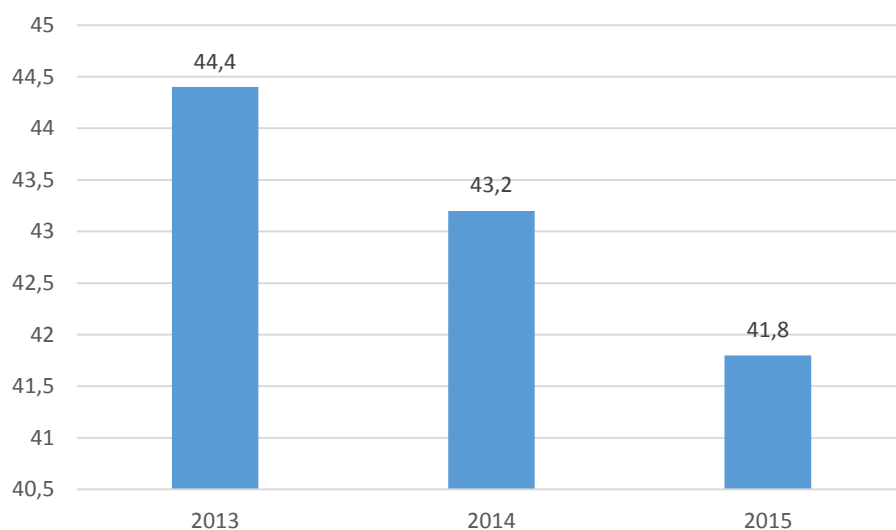


Рисунок 2.3 – Средний возраст работников «НАЗ им. В.А. Чкалова», лет

Для более детального анализа кадрового состава предприятия, выбран цех №4 – сборка отсеков фюзеляжа на региональный лайнер «Sukhoi SuperJet 100», так как информация по всему предприятию труднодоступна (секретна, т. к. основная доля производства приходится на военное). А так же, выбор обусловлен его спецификой – новое производство, интенсивное развитие, высокие темпы, именно в этом цехе идет увеличение штата, активный набор молодых специалистов в связи с увеличением производственных мощностей что обуславливает проблемы с персоналом.

Ниже представлен анализ состава работников цеха №4 по категориям персонала (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Структура работников по категориям в 2013-2015 гг цеха №4, %

Категории персонала	Год		
	2013	2014	2015
Руководители, %	9,3	9,2	9,1
ИТР, %	33,3	32,1	33,4
Рабочие, %	57,4	58,7	57,5
Итого, %	100	100	100

В категорию руководителей входит весь руководящий состав, в категорию ИТР – инженерно-технический персонал и служащие, в рабочих – рабочие основного производства и вспомогательные. Как видно на рисунке 13 – структура коллектива остается практически не измена: основная доля приходится на рабочих.

Таблица 2.3 – Профессионально-квалификационная структура персонала цеха №4 за 2013-2015 гг. (чел.)

Наименование должности	Год		
	2013	2014	2015
Всего руководителей, в том числе:	4	7	11
Заместитель директора производства – начальник производства СГА	1	1	1
Начальник цеха №4	1	1	1
Ведущий инженер по подготовке производства	0	0	0
Старший контрольный мастер	1	1	1
Ведущий инженер по организации и нормированию труда	1	1	1
Ведущий специалист по планированию	0	0	1
Ведущий инженер-технолог	0	0	1
Начальник участка	0	0	2
Мастер	0	3	4
Всего ИТР, в том числе:	18	32	46
Инженер по подготовке производства	2	3	3
Инженер по организации и нормированию труда	2	2	2
Инженер-технолог	3	10	20
Инженер по качеству	5	5	6
Специалист по планированию	1	3	2
Техник по материалам	0	0	1
Техник	5	6	7
Диспетчер	0	2	4
Архивариус	0	1	1
Всего рабочие, в том числе	31	56	80
Основные рабочие	30	54	77

Вспомогательные рабочие	1	2	3
Итого	53	95	137

Анализируя таблицу 2.3 также можно прийти к выводу о нарастании производственных мощностей, в следствии увеличение штата сотрудников, введение в штат новых должностей, до этого большинство ведущих специалистов были совместителями с военного производства. Структура персонала по возрасту представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Возрастной состав и уровень образования цеха №4

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Возраст			
до 30 лет, %	44	49	51
30-39 лет, %	12	12	11
40-49 лет, %	32	27	26
50-59 лет, %	12	12	12
от 60 лет, %	0	0	0
Итого:	100	100	100
Образование			
– полное среднее и среднее профессиональное образование, %	86	79	75
– высшее профессиональное образование, %	14	21	25

Из таблицы 2.4 видно, что основной состав – до 30 лет, отсутствует персонал в возрасте от 60 лет, в отличии от общих по предприятию показателей, что говорит о намеренном выборе руководства сотрудников до 30 лет. Данная категория персонала наиболее подвержена высокой текучести, что негативно влияет на развитие бизнеса.

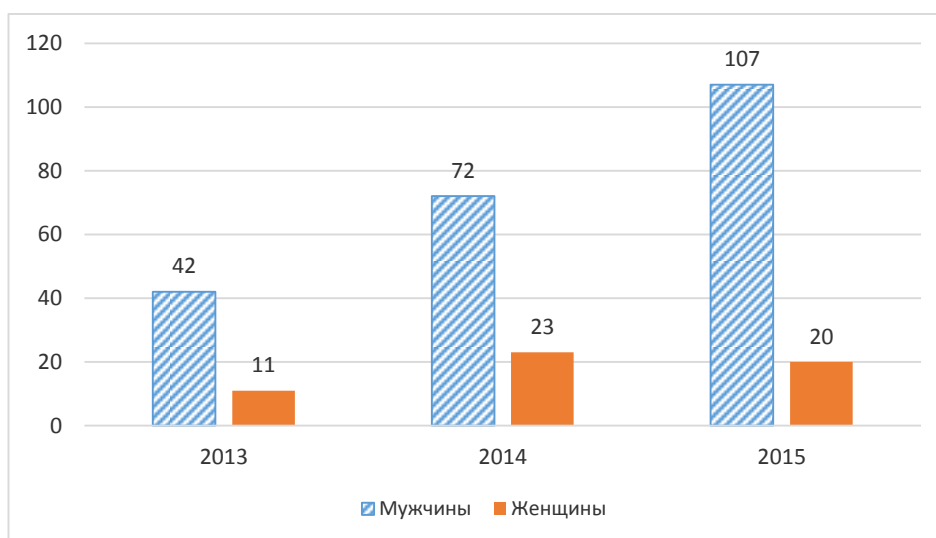


Рисунок 2.4 – Динамика персонала цеха № 4 по полу, чел.

Из рисунка 2.4 видно, что идет снижение численности женского состава и увеличение мужского, что происходит за счет увеличения роста производственных мощностей, введения в эксплуатацию нового оборудования и расширения возможностей.

Резких колебаний по численности не наблюдается ни в одной категории и даже наоборот идет рост, что так же подтверждает увеличение производственных мощностей. Известно, что развитие данного производства будет продолжаться. Поэтому для сохранения конкурентоспособности предприятия, своевременного и адекватного реагирования, стабильного роста показателей, необходимо исследовать тенденции текучести кадров.

Для анализа текучести на предприятии выбран цех №4, ИТР состав сгруппирован по наиболее интересующим специальностям: контролеры, технологи и всех остальных отнесли к специалистам.

Анализ текучести кадров в цехе №4 представлен: в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Списочная численность персонала цеха №4

Категория работника	Среднесписочная численность, чел в год			Численность сотрудников принятых, чел за год			Численность сотрудников, уволившихся из организации по причинам текучести, чел за год		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Всего	53	95	137	15	95	54	11	55	51
Руководители высшего звена	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Руководители среднего звена:	3	6	10	1	7	7	1	7	5
начальник цеха	1	1	1	0	3	2	0	3	1
ведущий инженер	1	2	5	0	0	0	0	0	0
мастер производственного участка	1	3	4	1	4	5	1	4	4
ИТР:	18	32	46	6	33	26	7	12	21
технолог	3	10	20	2	13	8	3	3	5
контролер	5	5	6	3	10	7	3	6	7
специалист	10	17	20	1	10	11	1	3	9

Рабочие:	31	56	80	8	62	28	3	36	25
основное производство	30	54	77	8	49	22	2	26	19
вспомогательные рабочие	1	2	3	0	13	6	1	10	6

Из таблицы 2.5 видно, что большая часть, как принятых так и уволенных, приходится на рабочих, что говорит об увеличении штата, наращивании производственных мощностей. За 2015 г наблюдается следующая тенденция: среди технологов – 7 человек принято и 7 человек уволилось, среди рабочих основного производства принято 22 человека – уволилось 19 человек. Данные показатели являются негативными показателями управления с текучестью кадров.

Таблица 2.6 – Коэффициенты текучести кадров цеха №4

	Коэффициент приема, за год, %			Коэффициент текучести, за год, %			Коэффициент интенсивности, за год, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
<i>Всего по цеху</i>	28	98	39	21	57	37			
<i>Руководители среднего звена:</i>	33	100	64	33	100	45	1,61	1,76	1,24
начальник цеха	0	300	200	0	300	100	0,00	5,29	2,73
ведущий инженер	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
мастер производственного участка	100	100	63	100	100	50	4,82	1,76	1,36
<i>ИТР:</i>	33	103	57	39	38	46	1,87	0,66	1,24
технолог	67	130	40	100	30	25	4,82	0,53	0,68
контролер	60	200	117	60	120	117	2,89	2,12	3,18
специалист	10	59	55	10	18	45	0,48	0,31	1,23
<i>Рабочие:</i>	26	111	35	10	64	31	0,47	1,13	0,85
основное производство	27	91	29	7	48	25	0,32	0,85	0,67
вспомогательные рабочие	0	650	200	100	500	200	4,82	8,82	5,45

Из таблицы 2.6 видно, что имеет место быть довольно высокий уровень текучести по всем категориям исследуемых работников во все изучаемые периоды. Для наглядности динамика продемонстрирована на рисунках 16, 17.

Резкий скачок текучести произошел в 2014. По приему – в большей степени в группе рабочих, по увольнениям – в группе руководителей среднего звена, текучесть ИТР в 2014 году наоборот снизилась. Как известно в этом году ввели в эксплуатацию новое оборудование и расширили производство, как следствие был увеличен штат, отсюда такие резкие изменения в показателях

текучности по приему.

Очень высокая интенсивность текучности кадров присуща таким позициям как – начальник цеха, технолог, контролер, вспомогательные рабочие. Если учитывать то, что рабочим не требуется специальных знаний и навыков, так как обучение организовано (3 месяца на базе техникума, далее на производстве), то с тенденциями такой высокой интенсивности текучности инженерно-технического состава и руководителей необходимо работать. Так же нужно отметить, что увольняются в основном в первый год работы, возраст увольняющихся до 30 лет.

Данные свидетельствуют об увеличении общего уровня текучности за счет интенсивности текучности контролеров, мастеров и вспомогательных рабочих. Все эти профессии непосредственно связаны с производственным процессом, при такой интенсивности текучности данных работников значительно снижается производительность труда, как следствие снижаются показатели выработки, отставание от графика выполнения, снижение качества выполнения работ, из наблюдений – большое количество недоработок и брака, в итоге общее снижение показателей финансово-хозяйственной деятельности организации. Основные причины увольнений – таблица 2.7.

Таблица 2.7 – Причины увольнения сотрудников цеха №4 «НАЗ им. В. П. Чкалова» за 2015 г

№	Причины увольнения	Наименование профессий						
		Начальник цеха	Мастер	Технолог	Контролер	Рабочий	Всего по данной причине	Доля данной причины в %
1	2	3	4	5	6	7	12	13
1	<i>По инициативе работника</i>							
1.1	Смена места жительства							
1.2	Работа по месту жительства							
1.3	Неудобный режим работы					1	1	2,38
1.4	Большой объем работы					8	8	19,05

1.5	Тяжелые условия труда					6	6	14,29
1.6	Однообразие работы							
1.7	Высокая психологическая напряженность		4	5	5		14	33,33
1.8	Размер з/п не соответствует объему работы				2	4	6	14,29

Продолжение таблицы 2.7

1.9	По состоянию здоровья							
1.10	Взаимоотношения в коллективе							
1.11	Неуважительное грубое отношение со стороны руководства							
1.12	Отсутствие условий для служебного роста							
1.13	Работа не по специальности							
1.14	Отсутствие условий для повышения образования							
1.15	Однообразие и монотонность в работе							
1.16	Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)					1	1	2,38
2	<i>По инициативе администрации</i>							
2.1	Прогулы							
2.3	Хищения							
2.4	Злоупотребление алкоголем							
2.5	Некачественное выполнение должностных обязанностей	1				5	6	14,28
3	Итого по причинам увольнения							
4	Всего уволенных по данной профессии человек	1	4	5	7	25		

Результаты, представленные в таблице 2.7, могут говорить о высокой удовлетворенности социально-культурной политикой организации, отношениями в коллективе, о наличии условий повышения образования и квалификации, о высокой степени организации системы безопасности.

Основными причинами увольнения, как видно из таблицы, являются: на первом месте высокая психологическая напряженность, на втором большой объем работы и уже третье место разделили тяжелые условия труда и несоответствие размера заработной платы объему работы. Что может говорить о недостаточном уровне организации адаптации и условий труда.

Составим программу исследования процесса адаптации персонала в НАЗ им. В.П. Чкалова.

Проблема исследования. В настоящее время в исследуемой организации наблюдается текучесть кадров, высокий процесс увольнения среди молодых специалистов, которая сопровождается, в силу специфики производства, достаточно большим оборотом по приему (29% в 2014 году). Подобная ситуация ставит руководство организации в условия, когда налицо необходимость формирования эффективной системы адаптации персонала как для снижения экономических потерь от текучести, так и для приобретения дополнительных экономических эффектов в виде повышения производительности труда у вновь принятых работников. Налицо противоречие между необходимостью системы адаптации и ее отсутствием как таковой в НАЗ им. В.П. Чкалова.

Актуальность темы обусловлена как необходимостью для исследуемой организации, так и наличием большой теоретической и методологической базы для формирования системы адаптации персонала.

Цель исследования: выявить специфику адаптации персонала в НАЗ им. В.П. Чкалова и факторы, неблагоприятно воздействующие на нее.

Задачи исследования:

- подобрать и систематизировать инструменты организационной диагностики;
- провести исследование адаптации персонала в организации, сделать выводы;
- выявить основные проблемы.

Гипотеза исследования: существуют объективные предпосылки для совершенствования адаптации персонала в НАЗ им. В.П. Чкалова на основе формирования нормативно-методической базы для системы адаптации и внедрения эффективных механизмов адаптации персонала в исследуемой организации.

Объект исследования: молодые специалисты и специалисты, пришедшие

в организацию НАЗ им. В.П. Чкалова.

Предмет исследования: адаптация персонала НАЗ им. В.П. Чкалова.

Систему развития персонала предлагается изучать при помощи ряда методов:

1. Опрос. Метод опроса — психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в осуществлении взаимодействия между интервьюером и опрашиваемыми посредством получения от субъекта ответов на заранее сформулированные вопросы. Иными словами, опрос представляет собой общение интервьюера и респондента, в котором главным инструментом выступает заранее сформулированный вопрос.

Опрос можно рассматривать как один из самых распространённых методов получения информации о субъектах — респондентах опроса. Опрос заключается в задавании людям специальных вопросов, ответы на которые позволяют исследователю получить необходимые сведения в зависимости от задач исследования. К особенностям опроса можно причислить его массовость, что вызвано спецификой задач, которые им решаются. Массовость обуславливается тем, что психологу, как правило, требуется получение сведений о группе индивидов, а не изучение отдельного представителя.

Опросы разделяют на стандартизированные и не стандартизированные. Стандартизированные опросы можно рассматривать как строгие опросы, дающие прежде всего общее представление об исследуемой проблеме. Не стандартизированные опросы менее строгие в сравнении со стандартизированными, в них отсутствуют жёсткие рамки. Они позволяют варьировать поведение исследователя в зависимости от реакции респондентов на вопросы.

При создании опросов сначала формулируют программные вопросы, соответствующие решению задачи, но которые доступны для понимания лишь специалистам. Затем эти вопросы переводятся в анкетные, которые сформулированы на доступном неспециалисту языке.

Анализ документов — это совокупность методических приёмов и

процедур, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации при изучении социальных процессов и явлений в целях решения определённых исследовательских задач.

Анализ документов используется чрезвычайно часто в силу некоторых особенностей нашего общества. Дело в том, что большая часть социологических исследований проводится в обществах, где письменность и документы, составленные на её основе, широко распространены. К документам также часто причисляют так называемые иконографические документы, воспринимаемые визуально, и фонетические, ориентированные на слуховое восприятие (музыка, радиопередачи). Особенно часто это относится к фотографиям, но помимо их иногда в этот список включают фильмы, телепередачи, произведения изобразительного искусства, предметы быта и т. д. Так как они не содержат текстов, в этом случае принимают во внимание визуальные, пространственные и стилевые элементы этих документов.

Считается, что документы являются или могут считаться надёжными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Однако при проведении исследования следует относиться критически ко всем документам. Например, данные официальной статистики могут существенно меняться в зависимости от того, каким образом она составлялась.

В подавляющем большинстве случаев при проведении качественного исследования так или иначе приходится иметь дело с документами. Некоторые документы существуют до проведения исследования, другие же могут быть созданы для или во время проведения социального исследования. Практически любое конкретное социальное исследование должно начинаться с анализа существующих по исследуемой проблеме документов. В частности, не рекомендуется начинать ни пилотажное, ни тем более полевое исследование, не изучив предварительно официальные статистические данные – отчёты и публикации Госкомстата, данные ведомственной статистики, отчёты, решения

коллегий, приказы и распоряжения со-ответствующих государственных органов и т.п. Примером второго (по их отношению к конкретному исследованию) вида документов могут служить записи, создаваемые при проведении всякого рода интервью или фокус-групп, в которых фиксируется всё произнесённое участниками для последующего анализа.

В силу того, что документы (в широком смысле) могут существовать ещё очень долго после смерти их создателя, а также часто доступны представителям других культур и субкультур, этот метод можно использовать для проведения исторических исследований и исследований обществ, которые по той или иной причине недоступны исследователю.

Методика «Карта оценки удовлетворенности работой» (автор В. Смирнова) позволяет оценить степень удовлетворенности сотрудников тринадцатью аспектами профессиональной деятельности в данной организации: организация и условия труда; содержание труда (выполняемая работа); степень вашего участия в принятии решений; заработная плата; распределение премий; отношения в коллективе; отношения с руководителем; стиль и методы работы руководителя; возможность влиять на дела коллектива; отношение администрации к нуждам сотрудников; перспективы роста; перспективы повышения квалификации; объективность оценки работы руководителем.

По результатам опроса исследователь получает определенное значение в баллах, которое позволяет судить об уровне удовлетворенности сотрудников перечисленными аспектами работы в организации и успешности адаптации. При этом самый высокий балл, который может дать испытуемый по каждому из представленных аспектов – 5, самый низкий – 1.

Для быстрого получения должной отдачи от новых работников следует разработать и внедрить ряд процедур, учитывающих структуру процесса их адаптации к работе в организации.

Анкетирование. Чтобы выявить состояние процесса адаптации в НАЗ им. В.П. Чкалова было проведено анкетирование 50 вновь принятых работников

по самостоятельно составленной анкете, которая приведена в приложении Б.

Анкета состоит из 30 вопросов и представляет собой 6 блоков:

1 блок. Уровень социальной и психологической адаптации – 1, 7, 13, 19, 25.

2 блок. Понимание поставленных задач и/или способов их выполнения – 2, 8, 14, 20, 26

3 блок. Качество работы – 3, 9, 15, 21, 27

4 блок. Приобретение специальных навыков и знаний, уровень деловых компетенций – 4, 10, 16, 21, 28.

5 блок. Динамика сотрудника – 5, 11, 17, 23, 29

6 блок. Самостоятельность – 6, 12, 18, 24, 30.

Также возможно проведение исследования адаптации персонала по методике оценки социальной фрустрированности Вассермана, что позволит выявить уровень дезадаптации и негативного состояния у новичков в НАЗ им. В.П. Чкалова.

В исследование также использована анкета для исследования адаптации вновь принятого сотрудника, приведённая в приложении к настоящей работе.

В исследовании приняли участие 50 человек, что составляет, принятых на работу в НАЗ им. В.П. Чкалова, из них вновь принятые со стажем работы – 30 человек, молодых специалистов – 20 человек, что составляет 28,7% от общего числа принятых на работу в организацию, из этих 50-ти человек, 20 – молодые специалисты, не имеющие опыта работы, 30 – имею тот или иной опыт работы как в машиностроительной, так и в других отраслях.

Исследование проводилось по документам: штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях, отчетность отдела кадров и др.

Исследование проводилось в январе 2016 года в цехе №4 НАЗ им. В.П. Чкалова в офисе и на производственных площадках.

2.2 Исследование особенностей адаптации персонала в НАЗ им. В.П. Чкалова

Методом анализа документов исследуется состояние системы управления адаптацией новых работников в НАЗ им. В.П. Чкалова: характеристика кадровой политики, наличие нормативно-кадровой документации, на основании которой осуществляется управление адаптацией персонала, использование кадровых технологий.

Анализ документов позволит выявить наличие необходимых регламентирующих документов (Положение об адаптации, должностные инструкции и др.).

Анкетирование позволит выявить сильные и слабые стороны организации процесса адаптации новых работников в организации. С целью получения более полной и достоверной информации о состоянии системы управления адаптацией в НАЗ им. В.П. Чкалова проведено анкетирование 50 рабочих, принятых на работу в 2014 г.

Анализ показал, что в НАЗ им. В.П. Чкалова не разработаны локальные акты, которые должны лежать в основе процесса адаптации. Нет Положения об адаптации, описания этой процедуры, не определены особенности адаптации новых работников. Это является существенным недостатком системы адаптации.

Ниже представлены цели кадровой политики, а НАЗ им. В.П. Чкалова:

- развитие кадрового потенциала;
- оптимизация затрат на оплату труда;
- внедрение системы сбалансированных показателей, интеграция с ключевыми показателями эффективности работы в целом по компании, совершенствование на этой базе системы мотивации персонала;
- обеспечение надежности работы персонала путем укрепления производственной и исполнительской дисциплины;

- создание и развитие системы непрерывного обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев;
- формирование и укрепление деловой и корпоративной культуры, а НАЗ им. В.П. Чкалова.

Как видно, адаптация новых работников в цели кадровой политики не входит.

Далее анализируется стратегия компании в области развития персонала. Стратегия строится на основных принципах кадровой политики, используемых в повседневной работе компании, и направлена на формирование высокопрофессионального, работоспособного коллектива, способного обеспечить достижение поставленных стратегических целей.

Направления работы по развитию персонала:

- планирование обучения, подготовки и повышения квалификации работников с учетом перспектив развития Общества;
- разработка и проведение комплекса мероприятий по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе выполнения задач укрепления трудовой и производственной дисциплины, материального стимулирования, рационализации структур и штатов;
- регулирование социальных отношений, обеспечение выполнения социальных льгот, гарантий и компенсаций, предусмотренных в Обществе.

Как видно, работа по адаптации вновь принятых работников в стратегию не входит.

Мероприятия по адаптации персонала выполняются специалистами отдела управления персоналом и руководителем структурного подразделения, в которое принят новый работник.

Процесс адаптации заключается в предоставлении новому работнику сотрудником отдела управления персоналом общей информации об организации, подразделении, в котором он будет работать, знакомстве с его непосредственным руководителем. Индивидуальные планы адаптации не составляются. Особое внимание к новым сотрудникам проявляется в первый

месяц их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются объемы необходимого выполнения работ, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии. Необходимо отметить, что специфика деятельности в НАЗ им. В.П. Чкалова требует, как бы два вида адаптации: рабочих и специалистов / служащих. Набор рабочих осуществляется сезонно и опрос руководителей подразделений показал, что ни один из них даже не задумывался об адаптации новых рабочих.

Другое дело – специалисты и служащие, которые принимаются на постоянную работу. Здесь им устанавливается испытательный срок в три месяца, после чего руководитель подразделения решает, остается ли новый специалист работать в организации или он должен быть уволен как не выдержавший испытательный срок. Критерии оценки результатов труда вновь принятых специалистов не регламентированы, в основном, сводятся к оценке выполнения объема и качества работ согласно субъективному мнению руководителя подразделения о новом работнике.

Представляется целесообразным дать характеристику порядка введения в должность вновь принятых специалистов в НАЗ им. В.П. Чкалова, который заключается в ниже следующем.

Новому специалисту работник отдела управления персоналом представляет руководителя подразделения, который устно назначает непосредственного руководителя (наставника) из числа опытных сотрудников подразделения, в которое принят новый работник.

Основными обязанностями наставника является оказание всесторонней помощи новому специалисту на новом рабочем месте, предоставление ему консультаций по всем вопросам, касающимся его профессиональной деятельности.

Контроля как такового за адаптацией нового работника – специалиста нет, главное, чтобы он в срок и качественно выполнял объем своей работы.

Также в ходе исследования было проведено «Интервью с вновь принятыми специалистами». По результатам интервью получены следующие ответы.

Наиболее сложным и непонятным в первый день работы в компании для вновь принятых специалистов была структура компании, большое количество подразделений. Было непонятно, куда, к кому обращаться. Некоторые специалисты около двух месяцев запоминали расположение других подразделений.

С наставником все вновь принятые специалисты познакомились в первый день работы. Также в первый день состоялась беседа с непосредственным руководителем.

Результаты работы с вновь принятыми специалистами обсуждались не часто. Обычно знакомили нового работника с его обязанностями и говорили, что нужно подходить к ним самим, если будут вопросы. Двум работникам было неудобно задавать вопросы, боялись показаться слишком глупыми.

Ответы на вопросы пять новых сотрудников каждый раз получали практически сразу. Пять сотрудников отметили, что иногда были задержки в ответах до нескольких дней. Приходилось напоминать о себе и возникшей проблеме. На освоение в организации ушло от месяца до двух, на налаживание нормальной работы – до шести месяцев.

В процессе анализа адаптации принятых работников были выявлены недостатки, которые сведены в таблицу 2.8.

Таблица 2.8 – Основные недостатки процесса адаптации вновь принятых специалистов в НАЗ им. В.П. Чкалова

Недостатки процесса адаптации	Методика выявления
Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации. Нет Положения об адаптации вновь принятых специалистов	Анализ документов
Отсутствует система стимулирования наставников	Анализ документов
Нет адаптации вновь принятого специалиста к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива	Анализ результатов опроса «Интервью с вновь принятыми специалистами»

Для оценки уровня адаптации был проведен ряд тестов. В ходе проведения исследования, респондентам было предложено заполнить карту оценки удовлетворенности работой по В. Смирновой (приложение Б), результаты исследования приведены на рисунке 2.5.

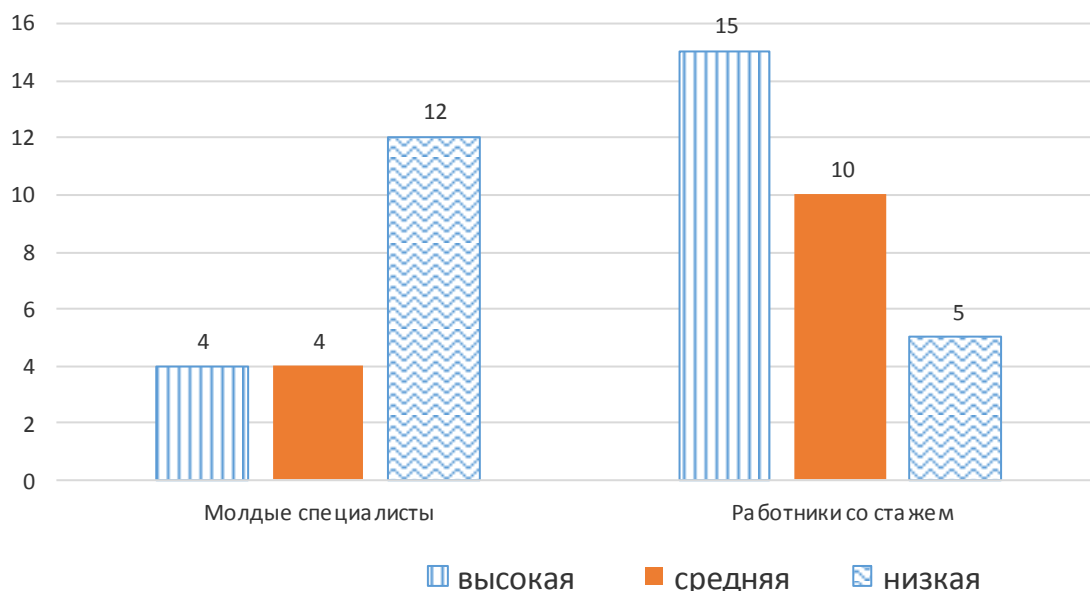


Рисунок 2.5 – Результаты исследования удовлетворённости работой по методике Смирновой

Поданным рисунка 2.5 можно сделать вывод о том, что среди молодых специалистов преобладает низкий уровень удовлетворённости трудом (у 60%), в то время как у специалистов со стажем низкий уровень удовлетворенности лишь у 16,6%, а высокий уровень удовлетворенности – у 50% работников. Данная ситуация свидетельствует о пробелах в адаптации молодых специалистов, указывает на наличие факторов, снижающих удовлетворенность трудом именно у данной категории работников, что может говорить о неэффективной адаптации.

Для выявления основных факторов неудовлетворенности приведем фрагмент карты для части молодых специалистов (10 человек) в таблице 2.9. Таблица 2.9 – Карта оценки удовлетворенности работой (автор В. Смирнова) молодых специалистов НАЗ им. В.П. Чкалова

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Количество баллов, проставленных респондентами в количестве 10 человек									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация и условия труда	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3
Содержание труда (выполняемая работа)	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
Степень вашего участия в принятии решений	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 2.9

Заработная плата	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2
Распределение премий	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношения в коллективе	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Отношения с руководителем	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Стиль и методы работы руководителя	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
Возможность влиять на дела коллектива	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношение администрации к нуждам сотрудников	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
Перспективы роста	2	3	3	2	3	2	2	4	2	5
Перспективы повышения квалификации	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Объективность оценки вашей работы руководителем	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
Оцените по 10-ти бальной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью	5	5	7	6	3	4	8	2	10	5
Итого баллов	37	37	41	39	39	41	42	41	47	49

Наиболее низкую оценку получили такие факторы как:

1. Степень участия в принятии решений
2. Распределение премий
3. Возможность влиять на дела коллектива.

Очевидно, что молодые специалисты ощущают свою непричастность к работе коллектива, отчуждение и неспособность что-либо сделать для организации, что требует внимания руководства.

На следующем этапе исследования, мы провели анкетирование сотрудников, с целью выявления особенностей их адаптации в организации.

Анализируя результаты ответов на первый блок «Уровень социальной и психологической адаптации» вопросов анкеты можно сделать ряд выводов (рисунок 2.6).

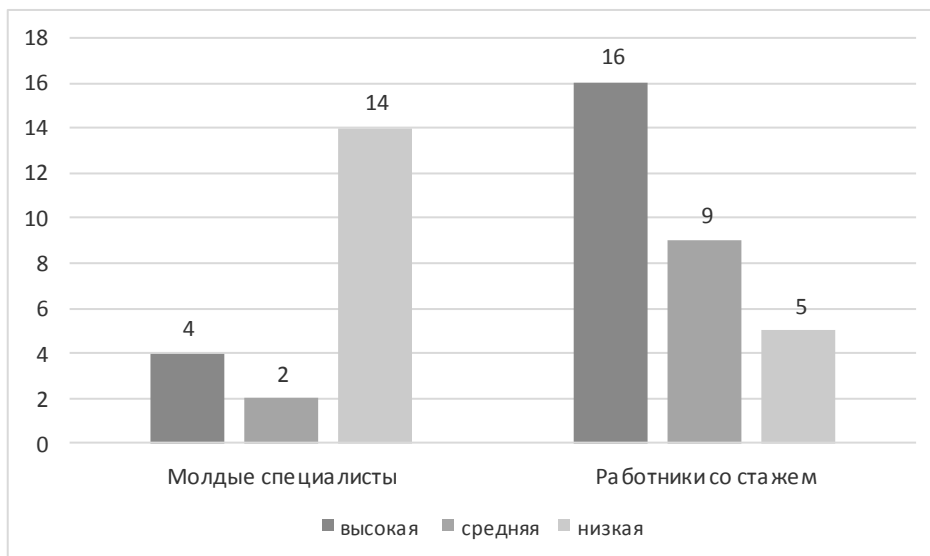


Рисунок 2.6 – Уровень социальной и психологической адаптации

Результаты ответов на данный блок вопросов подтверждают предыдущие данные о том, что у молодых специалистов (у 70%) низкий уровень социальной и психологической адаптации, они не ощущают себя важной частью коллектива и чувствуют дискомфорт.

Далее были получены данные по возможности «понимания поставленных задач и/или способов их выполнения» среди респондентов (рисунок 2.7).

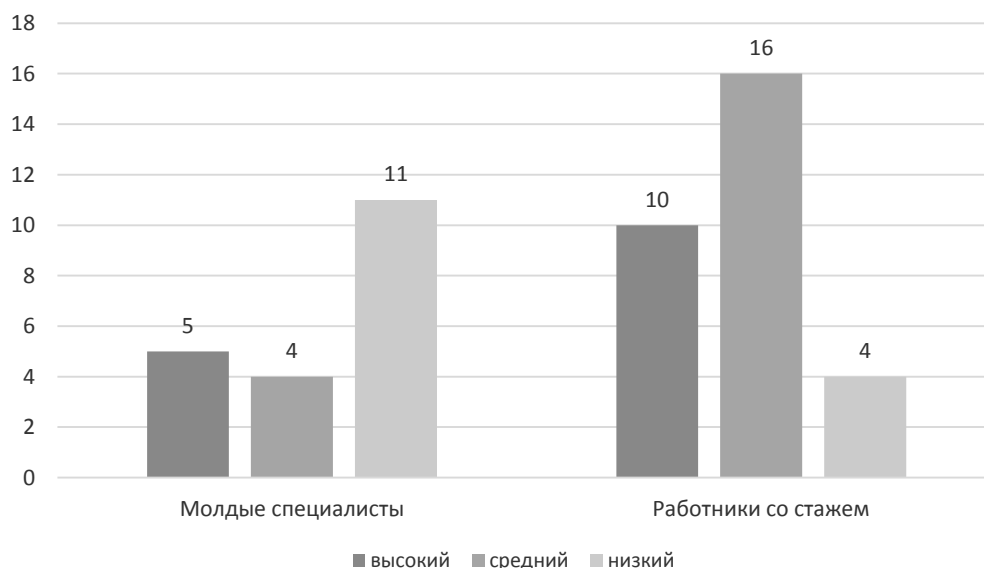


Рисунок 2.7 – Понимание поставленных задач и/или способов их выполнения среди респондентов, чел.

Можно увидеть, что среди молодых специалистов у 55% специалистов наблюдается низкий уровень понимания поставленных целей и задач, у 20% – средний уровень и у 25% – низкий, что также свидетельствует о необходимости более активного «введения» молодых специалистов в курс дела, у 33,3% работников со стажем уровень понимания – высокий, у 53,3% – средний.

Далее было проведено исследования на ощущение работниками качества своей работы, оценивались вопросы и замечания руководства, субъективное ощущение качества работы, отношение руководства к качеству выполняемой работы среди принятых в НАЗ им. В.П. Чкалова (рис. 2.8).

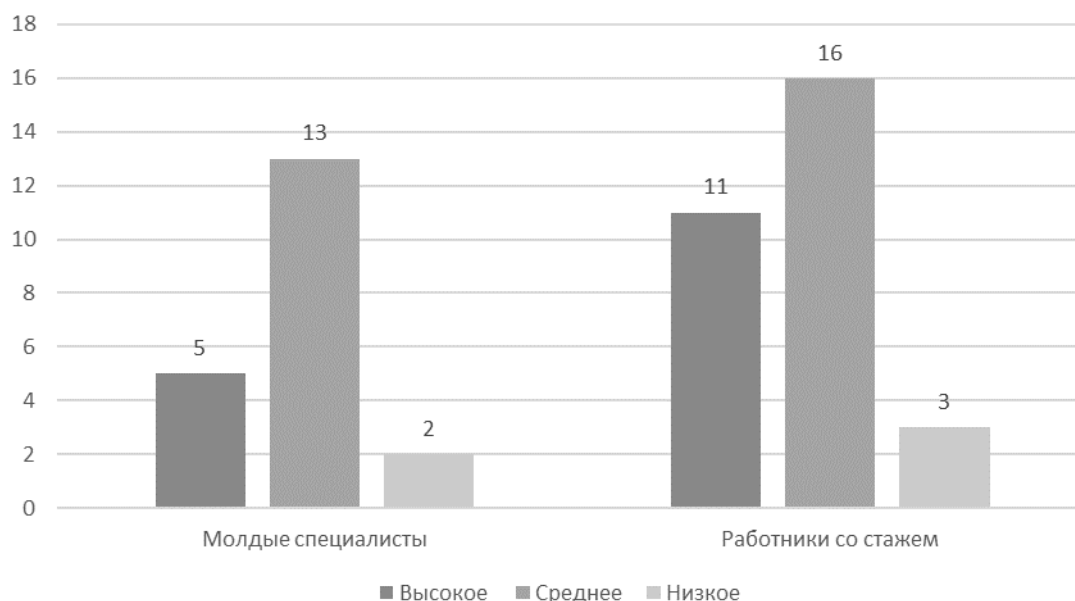


Рисунок 2.8 – Оценка респондентами качества работы

Более половины молодых специалистов оценивают качество своей работы средне (65%), однако, похожая ситуация наблюдается и у работников со стажем (53%), что свидетельствует об отсутствии эффективных инструментов оценки качества работы каждого работника, внимании руководства к результатам труда вновь принятых (как со стажем, так и без).

Оценивая уровень своих знаний (4 блок: Приобретение специальных навыков и знаний, уровень деловых компетенций) 16 из 20 молодых специалистов указали на достаточный уровень знаний и компетенций, в то время как из работников со стажем подобную уверенность выразили лишь 12 работников (40%), что свидетельствует о слегка «завышенных» амбициях у молодых специалистов.

При оценке динамики работника (5 блок вопросов анкеты) оценивались самоощущения работника на рабочем месте, его понимание места в коллективе отношения с коллегами, вхождение в трудовой процесс. Результаты ответов на вопросы блока приведены на рисунке 2.9.

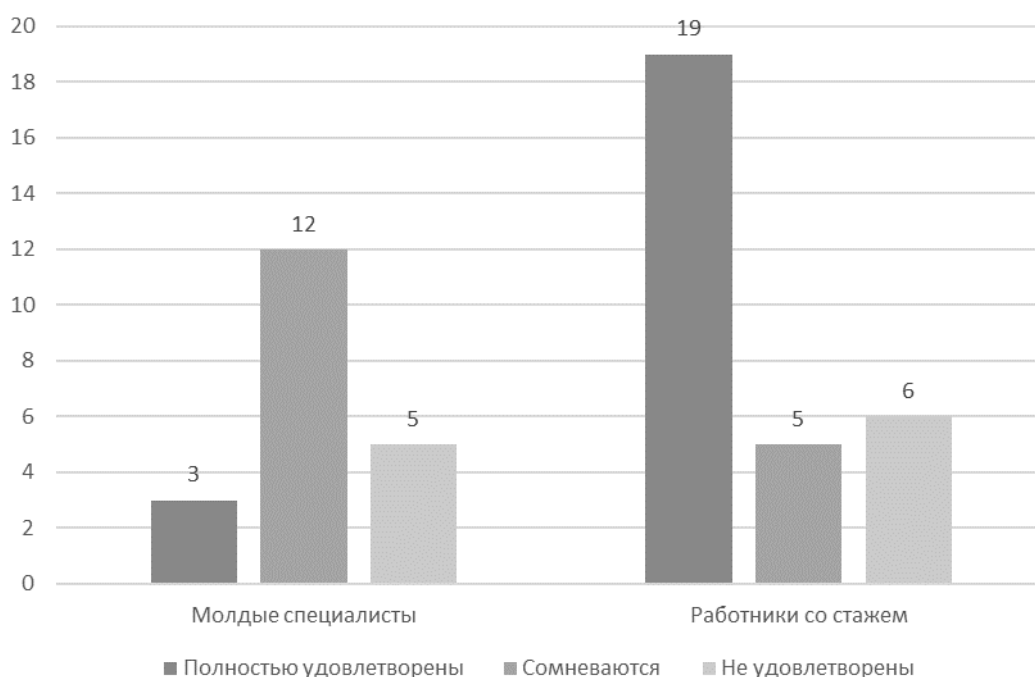


Рисунок 2.9 – Самооценка «динамики работниками», чел.

Можно констатировать средние результаты у 12 молодых специалистов и высокие у 19 (более 50%) специалистов со стажем что свидетельствует о недостаточном внимании к развитию молодых специалистов в НАЗ им. В.П. Чкалова. Результаты оценки самостоятельности представлены на рисунке 2.10.

По 6 блоку вопросов «Самостоятельность» подавляющее количество респондентов 75% молодых специалистов не готовы к самостоятельной работе, в то время как 63% работников со стажем вполне самостоятельны и еще 20% показали средний уровень самостоятельности.

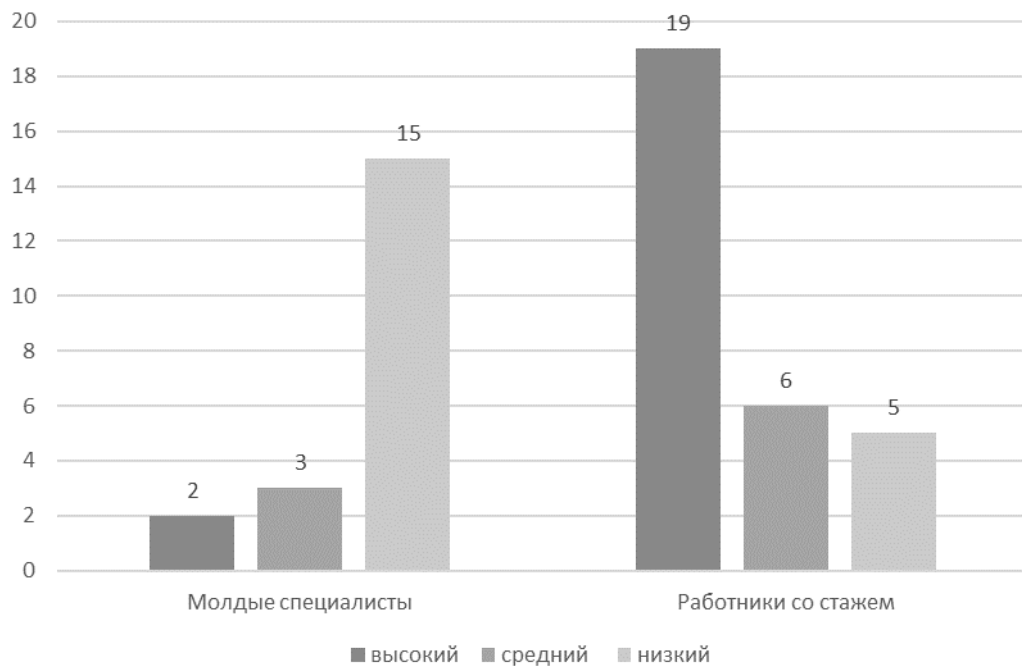


Рисунок 2.10 – Оценка самостоятельности принятых в НАЗ им. В.П. Чкалова работников

Анкетирование показало, что большая часть вновь принятых работников не полностью адаптировалась в организации, что может означать низкий контроль за процессом адаптации со стороны ответственных лиц. Наблюдается высокий уровень «амбиций» и низкая степень самостоятельности у молодых специалистов, что требует повышенного внимания как к процессу трудовой, так и психофизиологической адаптации.

Выявленные недостатки можно устранить, если предложить ряд мероприятий по их устранению, т.е. проектные решения.

В лучшем случае, в настоящее время основными действиями администрации по введению специалиста в должность являются назначение наставника новому специалисту. Но такая мера касается только молодых специалистов, не имеющих опыт работы.

При этом важно отметить, что специального положения по адаптации, по наставничеству, инструкции по организации процесса адаптации в организации не разработано.

Наставник выбирается субъективно – из числа работников

подразделения, в которое направляется молодой специалист.

Работа наставника никак и никем не оценивается, так же как и не оплачивается. В применяемой системе наставничества отсутствует стимулирование наставников с целью качественной работы по введению в должность нового сотрудника, поэтому сроки адаптации могут затянуться.

Внимание в процессе введения в должность уделяется производительности труда, соблюдению должностной инструкции, тогда как не придается особого значения особенностям приспособления новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе а НАЗ им. В.П. Чкалова, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива.

Анализ кадрового состава показал, что возможны пробелы в системе адаптации персонала. Для подтверждения данного утверждения проведем анализ системы адаптации персонала в компании.

Для анализа системы адаптации изучим стоимость адаптации одного сотрудника, который рассчитывается через стоимость времени лиц, вовлеченных в процесс адаптации, и включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем, службой персонала, а также стоимость раздаточных и других материалов. Данный показатель целесообразно рассчитывать для разных профессий. Стоимость адаптации по категориям работников в 2014 году приведена на рисунке 2.11.

Наибольшая стоимость адаптации – у рабочих и специалистов, затем идет стоимость адаптации работников производства. Подобная стоимость связана с тем, что для обучения одного работника требуется наставник, хотя в организации не разработано положение о наставничестве, но *de facto* к каждому вновь поступившему работнику приставляется человек, который обучает его основным приемам, контролирует деятельность новичка, однако, продуктивность его работы снижается, соответственно, организация теряет средства на адаптации рабочих в большей степени, чем на адаптации руководителя.

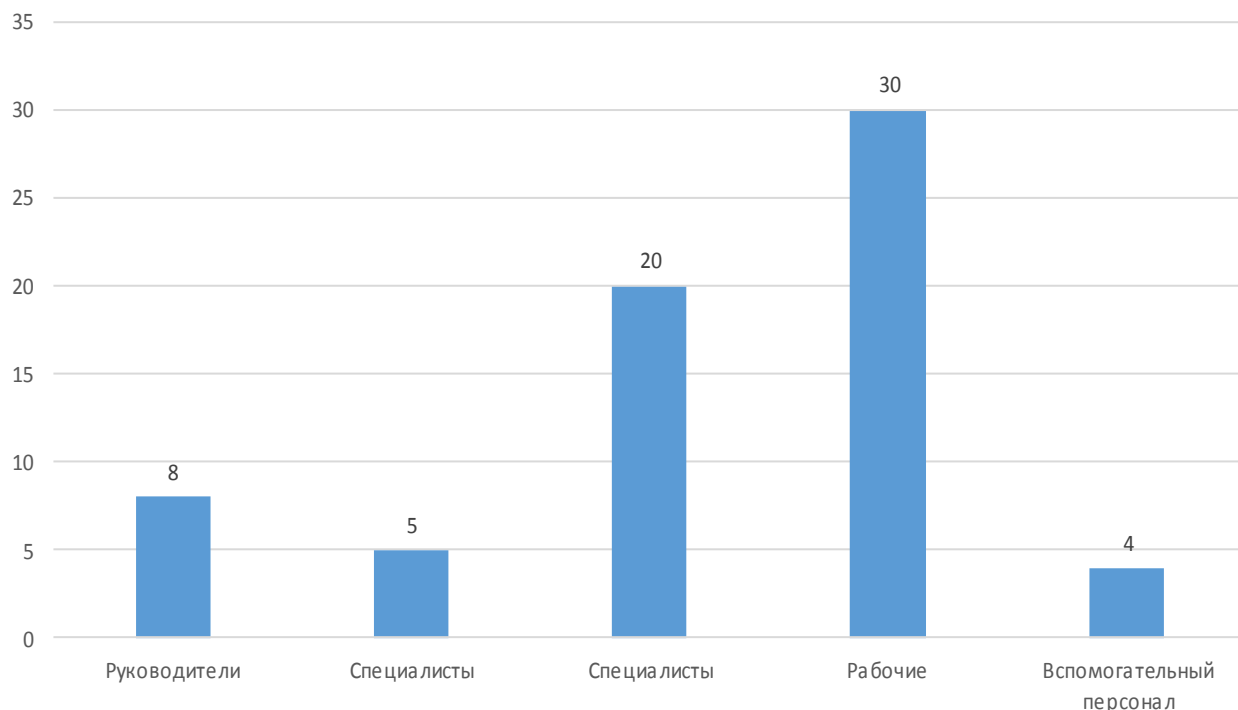


Рисунок 2.11 – Стоимость адаптации одного работника в НАЗ им. В.П. Чкалова, тыс. руб.

Еще одним важным моментом в анализе системы адаптации является стоимость подготовки наставника (по профессиям). Под подготовкой наставника понимается размер инвестиций, вложенный в развитие его профессиональных компетенций, разработку обучающих мероприятий, которые он будет проводить для новичков. Следует отметить, что наставников как таковых в компании НАЗ им. В.П. Чкалова нет, соответственно, затраты на их подготовку организация не несет, подобная ситуация усугубляется тем, что организация несет потери от отрыва от работы специалистов, приставленных к новичкам. Далее построим матрицу адаптации для работников компании НАЗ им. В.П. Чкалова (таблица 2.10).

Как видим, основная масса нагрузки по адаптации персонала возложена на кадровую службу и руководителей. То есть система адаптации персонала как такова – отсутствует, по сути новый работник предоставлен сам себе, что, соответственно, не только затягивает процесс адаптации, но и может привести к негативным последствиям и потере «новичков».

Таблица 2.10 – Матрица адаптации для компании НАЗ им. В.П. Чкалова.

До начала работы нового сотрудника в компании		
Рабочие	Специалисты	Руководители
1. Подготовка рабочего места сотрудника (инструменты, одежда) (Р). 2. Направление сотрудника на медосмотр (СП).	1. Подготовка рабочего места сотрудника (Р).	1. Подготовка рабочего места сотрудника (СП). 2. Информирование коллектива о новом руководителе (СП).
Вводный: первый день сотрудника в компании		
Рабочие	ИТР, специалисты	Руководители
1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП). 2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР). 3. Знакомство нового сотрудника с коллегами. Экскурсия по подразделению (Р). 4. Беседа с руководителем и/или. Разъяснение (Р).	1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП). 2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР).	1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП). 2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР). 3. Вручение Книги сотрудника (СП). 4. Допуск в базы данных, создание паролей, электронного адреса (СП).
Вхождение в должность: три месяца		
Рабочие	Специалисты	Руководители
Мониторинг действий руководителей по адаптации (один раз в месяц) изучение показателей работы (Р).	Мониторинг показателей работы (один раз в месяц) (Р).	Анализ показателей (высшее руководство, СП)
Заключительный: за три дня до конца испытательного срока		
Рабочие	ИТР, специалисты	Руководители
1. Подведение итогов (Р). 2. Обсуждение результатов (Р, СП). 3	1. Подведение итогов (Р). 2. Обсуждение результатов. (Р, СП).	1. Подведение итогов (Р). 2. Обсуждение результатов (Р, СП)

Р – руководитель; СП – служба персонала.

Важным показателем является количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Численность сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, чел.

Показатель	2013	2014	2015
Принято за период, чел.	30	40	50
Успешно прошло испытательный срок	17	21	27
Отношение успешно прошедших испытательный срок к числу принятых, %	56,67	52,5	54
Отношение не прошедших испытательный срок к числу уволенных, %	65,00	67,86	71,88

Испытательный срок не проходит около 40% работников, что является плохим показателем и может свидетельствовать о неэффективной адаптации работников, помимо этого, более 60% (в 2012 – 65%, в 2013 – 67,8%, а в 2014 – 71,8%) уволившихся составляют те, кто не прошел испытательный срок в компании. Таким образом, можно сделать вывод о том, что система адаптации как таковая в компании НАЗ им. В.П. Чкалова не создана и, следовательно, адаптация персонала неэффективна.

Таблица 2.12 – Выводы по результатам исследования

Метод исследования	Достоинства	Недостатки
Анализ документов	Разработаны документы по охране труда, необходимые должностные инструкции.	Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации. Отсутствует система стимулирования наставников.
Опрос «Интервью с вновь принятыми работниками; Опрос (анкетирование) «Оценка системы адаптации вновь принятых работников»	Работников устраивает сам труд и их профессия.	Нет адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива

Обобщая итоги проведенного анализа в рамках данной главы, можно сделать следующие выводы. НАЗ им. В.П. Чкалова является прибыльной и рентабельной организацией, имеющей стабильный источник доходов.

Персонал в НАЗ им. В.П. Чкалова по категориям подразделяется на руководителей, специалистов и рабочих.

Средний портрет работника а НАЗ им. В.П. Чкалова: это мужчина –

рабочий в возрасте 30-40 лет, имеющий общее среднее образование и проработавший в компании около трех лет.

Оценка удовлетворенности по карте В. Смирновой вновь показала, что вновь принятые специалисты удовлетворены работой в НАЗ им. В.П. Чкалова лишь наполовину, что и ведет к их оттоку из организации.

Метод «360 градусов», примененный для оценки адаптации вновь принятого менеджера по персоналу показал его недостаточную адаптируемость, обусловленную недостатком знаний. Проведенный анализ свидетельствует об отсутствии в НАЗ им. В.П. Чкалова системы адаптации вновь принятых работников. Если к молодым специалистам в какой-то степени применяется наставничество, то в отношении работников со стажем даже этого нет. Неудивительно, что в организации высокая текучесть кадров и происходит старение персонала. Поэтому в следующей главе предлагается проект совершенствования адаптации работников, а НАЗ им. В.П. Чкалова.

Таблица 2.13 – Результаты исследования

Методы исследования	Выявленные достоинства	Выявленные проблемы и недостатки
Анализ документов	Разработано штатное расписание, должностные инструкции, регламенты, технологические карты	Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации. Отсутствует система стимулирования наставников. Не разработаны мероприятия по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива
Анкетирование	У работников есть уверенность в собственных силах, принятые работники со стажем достаточно хорошо вливаются в коллектив	У молодых специалистов наблюдается отчуждение, низкий уровень социальной адаптации в коллективе, удовлетворенности трудом, непонимание целей и задач.

3 Направления совершенствования адаптации персонала в НАЗ им. В.П. Чкалова

3.1 Общая характеристика предложений

Целью является разработка мероприятий, направленных на решение проблемы совершенствования карьерного роста молодых НАЗ им. В.П. Чкалова. План внедрения мероприятий представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Проектные мероприятия адаптации молодых специалистов а НАЗ им. В.П. Чкалова

Проблема/ недостаток	Мероприятие по устранению недостатков	Документационное обеспечение
Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации	Разработка комплекта локальных нормативных актов по адаптации: - Проект «Положение об адаптации вновь принятых работников»; - Проект «План работы вновь принятого работника»; - Проект «Оценочный лист вновь принятого работника»; - Проект «Положение о наставничестве».	- Проект «Положение об адаптации вновь принятых работников»; - Проект «План работы вновь принятого работника»; - Проект «Оценочный лист вновь принятого работника»; - Проект «Положение о наставничестве».
Отсутствует система стимулирования наставников	Включение в Положение о наставничестве специального раздела, связанного с мерами стимулирования наставников.	Раздел в Проекте «Положение о наставничестве».
Не разработаны мероприятия по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива	Проведение тренингов для новых сотрудников по адаптации	Проект «Программа тренинга для новых сотрудников по адаптации».

Итак, с целью совершенствования адаптации вновь принятых работников в НАЗ им. В.П. Чкалова предлагается Макет Положения о технологии адаптации и развития вновь принятых работников. При этом акцентируется внимание на закреплении молодых специалистов, т.к. в организации происходит старение кадров и необходимо предпринять все меры для удержания молодых специалистов. Можно сделать на основе «Положения о молодом специалисте» ОАО «РЖД».

Первый выявленный недостаток процесса адаптации «Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации. Нет положения об адаптации вновь принятых работников» в НАЗ им. В.П. Чкалова ДСУ можно устранить, осуществив разработку документов «Нормативные документы адаптации вновь принятых работников».

Проектное предложение «Нормативные документы адаптации вновь принятых работников» должно содержать:

- «Положение об адаптации вновь принятых работников»;
- «План работы вновь принятого работника»;
- «Оценочный лист вновь принятого работника»;
- «Положение о наставничестве».

Положение об адаптации вновь принятых работников должно содержать определения, связанные с процессом адаптации работников. Необходимо назначить ответственных лиц за прохождение адаптации вновь принятых работников. Относительно рабочих горно-шахтных специальностей достаточно одного наставника в лице мастера. В отношении молодого специалиста наставник должен закрепляться за каждым молодым специалистом, принятым на работу в НАЗ им. В.П. Чкалова ДСУ.

Процедура адаптации вновь принятых работников направлена:

- на обеспечение более быстрого вхождения в должность;
- на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- на снижение дискомфорта первых дней работы;
- на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Продолжительность адаптационного периода – три месяца.

Подготовка к реализации процедуры адаптации вновь принятых работников должна начинаться с момента поступления в отдел управления персоналом заявки на подбор персонала на вакантную должность.

Вновь принятым молодым специалистам, руководителем подразделения назначается наставник из числа персонала структурного подразделения. Права и обязанности наставника определяются положением о наставничестве.

Вновь принятым рабочим металлообрабатывающих специальностей начальником участка назначается наставник в лице мастера участка.

При оформлении документов о приеме на работу нового работника работник отдела управления персоналом должен направить его к руководителю подразделения для разработки процесса адаптации.

Руководитель подразделения составляет план мероприятий, необходимых для адаптации работника в организации, знакомит с ним нового сотрудника, передает план и форму оценки деятельности вновь принятого работника наставнику. В период адаптации поддерживает контакт с вновь принятым работником для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Процесс адаптации молодого специалиста состоит из следующих основных частей:

- введение в организацию;
- введение в подразделение;
- вхождение в должность.

Перед началом работы работник отдела управления персоналом обязан ознакомить нового работника с правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными актами организации в части оплаты труда, имеющихся социальных льгот, режима отдыха и т.п., с историей организации, организационной структурой.

Непосредственный руководитель знакомит работника с местом и ролью структурного подразделения в структуре организации, его задачами и функциями, раскрывает взаимосвязь с другими отделами, представляет нового работника коллективу, знакомит с наставником, с распределением должностных обязанностей, со способами коммуникации внутри коллектива, с традициями и т. д.

Непосредственный руководитель знакомит нового работника с должностными обязанностями и правами, с должностной инструкцией, с документами, инструкциями и т.д., которые он должен знать и руководствоваться которыми должен в процессе работы.

В отношении молодого специалиста непосредственный руководитель в течение первых трех дней по выходе нового работника составляет план работы согласно должностной инструкции на период его адаптации. Передает план наставнику. Наставник знакомит нового работника с планом, информирует о критериях оценки эффективности выполнения плана. План работы подписывается молодым специалистом. План должен быть у работника, наставника и у непосредственного руководителя.

Наставник знакомит нового работника с расположением производственных, служебных и бытовых помещений, контролирует выполнение плана работником, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач.

Предварительный анализ работы нового работника осуществляется по истечении первого и второго месяцев его адаптации в организации.

При предварительном анализе непосредственный руководитель, наставник, работник отдела управления персоналом рассматривают следующие вопросы:

- анализ процесса адаптации работника в организации;
- выполнение на данный период индивидуального плана работ;
- обозначение сильных и слабых сторон работника;
- обсуждение того, что необходимо улучшить;
- необходимая помощь со стороны организации.

Непосредственный руководитель по результатам предварительного анализа корректирует план работы нового работника. Наставник дополнительно разрабатывает и принимает необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации.

Заключительный анализ работы вновь принятого работника осуществляется за семь рабочих дней до окончания адаптационного периода работника.

Ключевыми факторами успеха и показателями эффективности системы управления адаптацией являются:

- повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;

- создание благоприятного социально-психологического климата.

- Показателями эффективности системы управления адаптацией являются:

- процент уволившихся работников со стажем работы в организации менее 1 года;

- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Как уже говорилось выше, особое внимание необходимо уделить адаптации молодых специалистов. Оценочный лист молодого специалиста должен содержать результаты оценки работы молодых специалистов в первые шесть месяцев работы. Оценочный лист позволит отслеживать динамику основных показателей работы молодых специалистов, вносить коррективы в процесс адаптации с целью улучшения работы молодого специалиста.

Положение о наставничестве нацелено на обучение сотрудников впервые пришедших в организацию и сотрудников, со стажем в должности до года.

Разработаем дерево целей для НАЗ им. В.П. Чкалова в области адаптации персонала (рисунок 3.1).

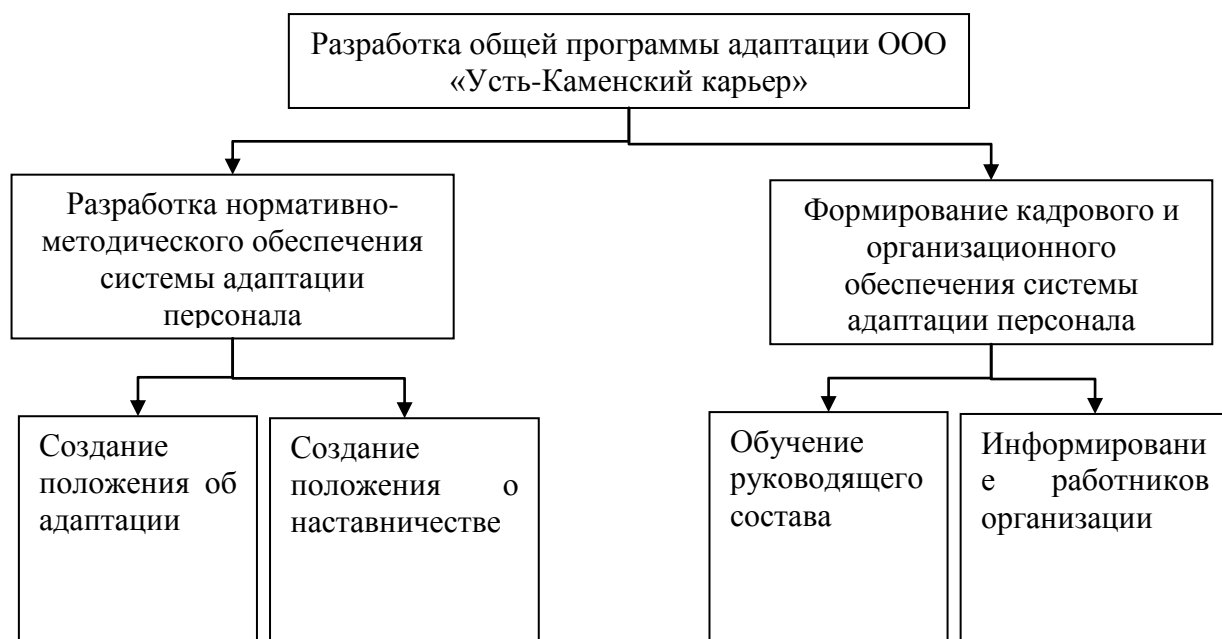


Рисунок 3.1 – Дерево целей системы адаптации персонала

Итак, документальное сопровождение процесса адаптации вновь принятых работников в НАЗ им. В.П. Чкалова должно включать как минимум следующие локальные акты:

- Положение об адаптации вновь принятых работников;
- План работы вновь принятого работника;
- Оценочный лист вновь принятого работника;
- Положение о наставничестве.

Оформление процесса адаптации вновь принятых работников необходимо для того, чтобы всеми работниками этот процесс воспринимался как серьезное и необходимое условие для благополучного развития хозяйственной деятельности.

3.2 Монопроект системы адаптации персонала НАЗ им. В.П. Чкалова

Разработаем основные мероприятия, необходимые для совершенствования системы адаптации персонала НАЗ им. В.П. Чкалова (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Этапы реализации проекта совершенствования системы адаптации персонала в НАЗ им. В.П. Чкалова

Наименование этапа	Ответственный	Сроки
Разработка Положения об адаптации, Положения о наставничестве, вспомогательных документов	Отдел управления персоналом	01.06.2016 – 30.06.2016
Согласование Положений и форм документов с вышестоящим руководством	Отдел управления персоналом	01.07.2016
Разработка адаптационного тренинга	Отдел управления персоналом	02.07.2016 – 16.07.2016
Согласование программы тренинга с вышестоящим руководством	Отдел управления персоналом	17.07.2016
Социально-психологическая подготовка к внедрению проекта:		
Ознакомление руководителей структурных подразделений с порядком адаптации вновь принятых работников в соответствии с Положениями и программой тренинга	Отдел управления персоналом	18.07.2016 – 25.07.2016
Общее собрание коллектива	Директор	Конец июля 2016
Начало реализации проекта	Отдел управления персоналом, руководители структурных подразделений	01.08.2016
Контроль за реализацией проекта	Отдел управления персоналом	01.08.2016 – 31.07.2017
Оценка результатов внедрения проекта	Директор	2017 год

Для реализации мероприятий необходимо составить линейную карту распределения ответственности. ИСР проекта представлено в приложении Ж.

Матрица ответственности. Связывает конкретные пакеты работ и отдельные работы с командой и другими исполнителями. Приписывает каждому пакету работ конкретного ответственного и исполнителей. Определение того, кто будет отвечать за выполнение каждой работы должно быть осуществлено как

можно раньше, что позволяет ответственным участвовать в планировании графиков и бюджетов. Роли в матрице ответственности: Р – руководство; И – исполнение; С – согласование; Об – обсуждение; Э – экспертиза; К – консультирование; УС – участие в совещаниях; ИИ – предоставление исходной информации; К – контроль.

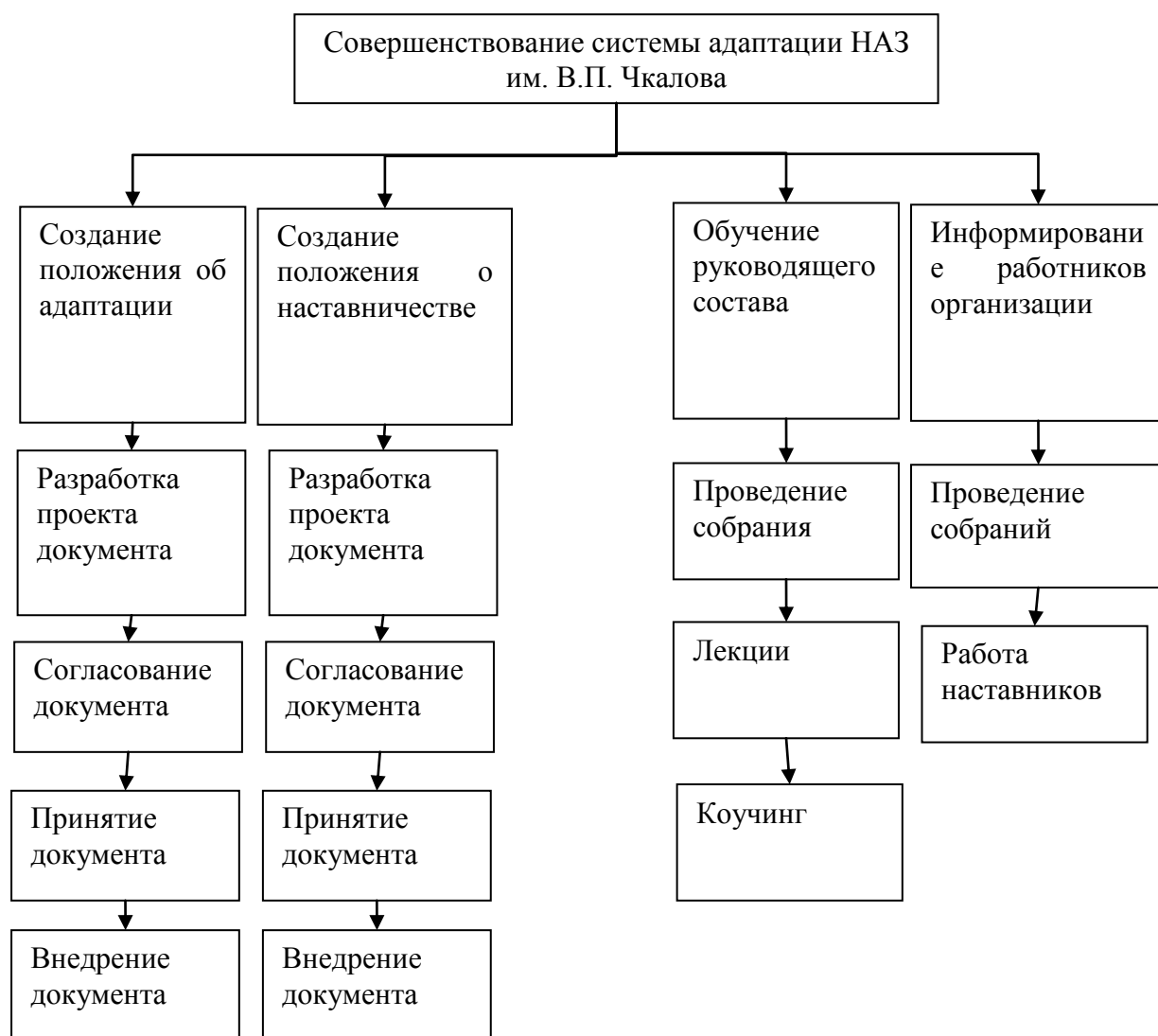


Рисунок 3.2 – Иерархическая структура работ по проекту

Далее составим матрицу ответственности для проекта.

Таблица 3.3 – Матрица ответственности

Работа (этап), фаза \ Должность	Консультант	Руководство ООО «Усть-Каменский карьер»	Отдел кадров
Анализ системы оценки	И	И	
Разработка нормативного обеспечения	И		И
Создание системы информирования		Р	
Внедрение	И	Р	И

План мероприятий изобразим на диаграмме Ганта

Месяц	Февраль				Март				Апрель				Май				Июнь			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Разработка Положения об адаптации, Положения о наставничестве, вспомогательных документов																				
Согласование Положений и форм документов с вышестоящим руководством																				
Разработка адаптационного тренинга																				
Согласование программы тренинга с вышестоящим руководством																				
Социально-психологическая подготовка к внедрению проекта:																				
Ознакомление руководителей структурных подразделений с порядком адаптации вновь принятых работников в соответствии с Положениями и программой тренинга																				
Общее собрание коллектива																				
Начало реализации проекта																				
Контроль за реализацией проекта																				
Оценка результатов внедрения проекта																				

Рисунок 3.2 – Диаграмма Ганта для формирования системы адаптации персонала

НАЗ им. В.П. Чкалова

Можно отметить, что информирование работников можно начинать уже на

стадии разработки положения, чтобы сократить процесс внедрения и преодолеть сопротивление изменениям.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности проекта

Очевидно, что разработку локальных актов по адаптации вновь принятых работников следует закрепить за сотрудником отдела управления персоналом – менеджером по персоналу. Разработка процесса адаптации вновь принятых работников филиала НАЗ им. В.П. Чкалова потребует дополнительной работы, и, конечно, должно быть оплачено. Предположим, что разработка всех документов у специалиста отдела управления персоналом займет один месяц. Затраты на разработку будут складываться из заработной платы специалиста с учетом страховых взносов во внебюджетные фонды и прочих расходов.

Для расчета принимается заработная плата менеджера по персоналу, оклад которого составляет 12000 р.

Премия (дополнительная заработная плата) составляет 20% от оклада или 2400 р.:

$$12000 \cdot 20\% : 100\% = 2400 \text{ р.}$$

Районный коэффициент составляет 25%. Начисляется районный коэффициент на заработную плату и премию:

$$(12000 + 2400) \cdot 25\% : 100\% = 3600 \text{ р.}$$

Заработная плата в месяц составит:

$$12000 + 2400 + 3600 = 18000 \text{ р.}$$

Страховые взносы во внебюджетные фонды, которые также относятся к расходам организации, связанным с оплатой труда, начисляются по ставке 30,2% (с учетом отчислений по страхованию от несчастных случаев на производстве). Страховые взносы начисляются со всей суммы заработной платы (с учетом премий и начислений по районному коэффициенту), т.е. с 18000 р. Страховые взносы составят:

$$18000 \cdot 30,2\% : 100\% = 5436 \text{ р.}$$

Совокупные затраты на оплату труда, связанную с реализацией проекта, составят:

$$18000 + 5436 = 23436 \text{ р.}$$

Прочие расходы на реализацию проекта будут включать затраты на бумагу, другие канцелярские товары, расходы на Интернет, электроэнергию. Прочие расходы принимаются в размере 2000 р.

Совокупные единовременные затраты, связанные с реализацией проекта, составят:

$$23436 + 2000 = 25436 \text{ р.}$$

Текущие затраты, связанные с реализацией проекта, будут включать затраты на стимулирование наставников и заработную плату менеджера по персоналу.

Стимулирование наставников будет выражаться в выплате премий в сумме 5000 р. за каждый месяц адаптации молодого специалиста (в соответствии с разработанными Положениями адаптационный срок составит 3 месяца). В данном случае требуется еще раз уточнить, что наставничество в полном его объеме и понимании применяется относительно молодых специалистов, вновь принятых на работу в организацию. В отношении рабочих, набор которых осуществляется сезонно, наставничество не столь актуально.

Количество наставников определяется количеством принимаемых на работу новых работников. Как уже говорилось, для рабочих в качестве наставника выступает мастер участка – 4 человека. В среднем, в НАЗ им. В.П. Чкалова поступает на работу 1 молодой специалист в год. Следовательно, количество наставников ориентировочно составит 5 человек. Значит, затраты на выплату премий наставникам составят:

$$5000 \text{ р.} \cdot 3 \text{ мес.} \cdot 5 \text{ чел.} = 75000 \text{ р.}$$

Затраты на страховые взносы с начисленных премий составят:

$$75000 \text{ р.} \cdot 30,2\% : 100\% = 22650 \text{ р.}$$

В результате разработки и внедрения проектной документации произойдет повышение эффективности работы вновь принятых работников.

Организация эффективной системы адаптации и наставничества позволит повысить их производительность труда.

Фактическая и проектная производительность вновь принятых работников, определенная экспертным путем приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Проектная оценка производительности молодых специалистов филиала НАЗ им. В.П. Чкалова (в % от производительности труда)

В среднем по вновь принятым работникам	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.
Факт	30	40	50	60	80	90
Проект	65	85	100	100	100	100
Изменение	35	45	50	40	20	10

Дополнительная выручка составит 200% от месячной производительности работника:

$$35+45+50+40+20+10 = 200\%.$$

Среднесписочная численность персонала в 2013 г. составила 493 человека. Следовательно, производительность труда в 2013 г. составила:

$$2953255 / 493 = 2651 \text{ тыс. руб.}$$

Значит, среднемесячная производительность 1 работника составляет:

$$2651 \text{ тыс. р.} / 12 \text{ мес.} = 221 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение производительности составит:

$$221 \text{ тыс. р.} \cdot 200\% : 100\% = 442 \text{ тыс. руб.}$$

Иными словами, каждый новый работник, успешно адаптировавшийся в НАЗ им. В.П. Чкалова способен принести дополнительно выручки 442 тыс. руб.

В 2014 г. в НАЗ им. В.П. Чкалова было принято новых работников в количестве 174 человека, из них 1 молодой специалист.

Если каждый повысит производительность труда на 442 тыс. р. в результате эффективной адаптации, то прирост доходов организации в месяц составит:

$$442 \cdot 172 \text{ чел.} = 76024 \text{ тыс. р.}$$

Оценка эффективности проекта по устранению первого и второго выделенных недостатков приведена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оценка эффективности предложенного проекта совершенствования документационного обеспечения адаптации вновь принятых работников филиала НАЗ им. В.П. Чкалова, тыс. руб.

Экономический результат	Единовременные и текущие затраты	Эффект
245310	25,4+75,0+22,6	245310-123 = 245187

Экономический эффект реализации предложенных мероприятий в первый год реализации проекта составит 245187 тыс. руб. Представляется, что эту сумму необходимо разделить на 6, т.к. основной набор рабочих происходит сезонно на 6 месяцев в теплое время года. Тогда наиболее реальный эффект составит: $245187 / 6 = 40864,5$ тыс.руб.

Для устранения третьего недостатка необходимо разработать Программу адаптационного тренинга молодых специалистов.

Предположим, что разработка Программы тренинга у специалиста отдела управления персоналом займет две недели. Затраты на разработку будут складываться из заработной платы менеджера по персоналу с учетом страховых взносов во внебюджетные фонды и прочих расходов.

Совокупные затраты на оплату труда менеджера по персоналу в месяц составляют 25,4 руб. (было показано выше при расчете затрат на разработку проектных документов).

Затраты за 2 недели составят:

$$25,4 : 2 = 12,7 \text{ тыс. руб.}$$

Текущие затраты, связанные с реализацией проекта, будут включать руководителя молодого специалиста за проведение адаптационного тренинга.

Затраты по заработной плате менеджера по персоналу в данном случае не учитывается в связи с тем, что организация успешной адаптации молодых специалистов является одной из важнейших функций службы управления персоналом.

В реализации программы адаптации также будет задействован руководитель структурного подразделения.

Средняя заработная плата по руководителям структурных подразделений составляет 22000 руб.

Премия (дополнительная заработная плата) составляет 20% от оклада или 4400 руб.:

$$22000 \cdot 20\% : 100\% = 4400 \text{ руб.}$$

Районный коэффициент составляет 25%. Начисляет районный коэффициент на заработную плату и премию:

$$(22000 + 4400) \cdot 25\% : 100\% = 6600 \text{ руб.}$$

Заработная плата и премия с учетом районного коэффициента составят:

$$22000 + 4400 + 6600 = 33000 \text{ руб.}$$

Страховые взносы во внебюджетные фонды, которые также относятся к расходам организации, связанным с оплатой труда, начисляются по ставке 30,2% (с учетом отчислений по страхованию от несчастных случаев на производстве). Страховые взносы начисляются со всей суммы заработной платы (с учетом премий и начислений по районному коэффициенту), т.е. с 33000 р. Страховые взносы составят:

$$33000 \cdot 30,2\% : 100\% = 9966 \text{ руб.}$$

Совокупные затраты на оплату труда руководителя структурного подразделения, связанную с реализацией проекта, составят:

$$33000 + 9966 = 42966 \text{ руб.}$$

Часовая ставка оплаты труда определяется отношением суммы оплаты труда к количеству часов, отработанных за месяц.

В среднем в месяце 21 рабочий день. Ежедневно руководитель работает 8 часов.

Значит, часовая ставка оплаты труда руководителя структурного подразделения составит: 42966 руб.: (21 день • 8 час) = 255,75 руб.

Совокупные затраты на проведение адаптационного тренинга для одного молодого специалиста определены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Текущие затраты на реализацию программы адаптации на одного молодого специалиста

Элемент затрат	Обоснование	Ставка, руб.	Затраты, руб.
Работа руководителя структурного подразделения			
Оформление индивидуального плана на адаптационный период	3 часа	255,75	767,25
1 день	2 часа	255,75	511,5
2 день	2 часа	255,75	511,5
3 день	2 часа	255,75	511,5
Контроль в течение адаптационного срока	14 часов (1 час еженедельно в течение трех месяцев)	255,75	3580,5
Итого			5882,25

Таким образом, общие затраты по адаптации молодых специалистов составят в расчете на 1 молодого специалиста:

$$12,7 + 5,9 = 18,6 \text{ тыс. руб.}$$

Проведение адаптационного тренинга приведет к снижению текучести кадров среди молодых специалистов в первый год их работы. Снижение текучести молодых специалистов приведет к экономии затрат на найм новых работников.

Экономический эффект составит:

$$442 - 18,6 = 423,4 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, эффективность предложенных мероприятий выразится в снижении текучести кадров среди вновь принятых работников, и, особенно среди молодых специалистов, улучшении адаптации новых работников к социальным нормам поведения, установлении отношений сотрудничества нового работника и коллектива.

Представляется, что руководству филиала НАЗ им. В.П. Чкалова особый акцент следует сделать на закреплении молодых кадров, т.к. в организации имеется выраженная динамика старения коллектива.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3202	Чувальскому Александру Григорьевичу

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	специалитет	Направление/специальность	080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	1. Отчет по социальной работе НАЗ им. В.П. Чкалова за 2014 год
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Проанализированы факторы внутренней социальной ответственности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Безопасность труда сотрудников НАЗ им. В.П. Чкалова и стабильность заработной платы 2. Материальная поддержка сотрудников 3. Медицинское страхование
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Проанализированы факторы внешней социальной ответственности</p> <p>Благотворительные мероприятия и оказания спонсорской помощи:</p> <p>Детским садам, домам-интернатам</p> <p>Лечебным учреждениям и Обществу инвалидов</p> <p>Благотворительным фондам и фондам милосердия и здоровья</p>
<p>1. Определение стейкхолдеров организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации. 	Определить внутренних и внешних стейкхолдеров НАЗ им. В.П. Чкалова

2. <i>Определение структуры программы КСО</i> - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Определить структуру программы КСО в НАЗ им. В.П. Чкалова
3. <i>Определение затрат на программы КСО</i> - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определить затраты на программы КСО в НАЗ им. В.П. Чкалова
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	Оценить эффективность программ КСО и дать рекомендаций по развитию программ КСО в НАЗ им. В.П. Чкалова
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Табличные данные

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3202	Чувальский А.Г.		

4 Социальная ответственность

В рамках данной работы разработаем проект программы социальной ответственности для НАЗ им. В.П. Чкалова.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Структуру стейкхолдеров организации необходимо внести в табл. 3.7

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры НАЗ им. В.П. Чкалова

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Акционеры	1. Жители города Новосибирска
2. Потребители	2. Российская Федерация в лице Министерства обороны
3. Персонал	3. Учебные заведения
4. Органы управления	4. Мэрия города Новосибирска
5. Поставщики, контрагенты	5. Жители Дзержинского района Новосибирска

Таким образом можно сделать вывод о том, что стейкхолдеры компании – это не только ее акционеры и персонал, компания, по сути, оказывает важное влияние на обороноспособность Российской Федерации, что отличает ее от компаний, не связанных с оборонной отраслью.

2) Определение структуры программ КСО

Таблица 4.2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1 Формирование системы поддержки талантливых студентов для работы в НАЗ им. В.П. Чкалова	Кадровая политика	1) Персонал 2) Жители города Новосибирска 3) Учебные заведения ВПО и СПО	Начиная с июня 2016 года	Повышение интереса к работе на производстве среди молодёжи. Привлечение в компанию молодых специалистов, частично адаптированных к работе на предприятии

Продолжение таблицы 4.2

2. Создание системы социальной поддержки и развития персонала	Кадровая политика	Персонала НАЗ им. В.П. Чкалова	Май-июнь 2016 года	Рост мотивации сотрудников, повышение производительности труда.
3. Экологическая ответственность	Экологическая и производственная политика	Город Новосибирск	С мая 2016	Рост имиджа организации, социальные обязательства перед городом

После заполнения таблицы, студент делает вывод относительно целесообразности и соответствия мероприятий КСО, реализуемых предприятием ожиданиям стейкхолдеров.

3) *Определение затрат на программы КСО*

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации планируемый период
1	1 Формирование системы поддержки талантливых студентов для работы в НАЗ им. В.П. Чкалова	Тыс. руб.	3000	3000
2	2. Создание системы социальной поддержки и развития персонала	Тыс. руб.	25000	15000
3	3. Экологическая ответственность	Тыс. руб.	1500	1500
		ИТОГО	29500	19500

4) *Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций*

Таблица 4.4 – Результаты матрицы оценки результативности деятельности компании в области корпоративной социальной ответственности

Компания	НАЗ им. В.П. Чкалова
Исследуемый период	2016
Эталонный интегральный показатель	43
Фактический интегральный показатель	38
Нормализованный интегральный показатель, кол-во баллов	28
Степень активности КСО в соответствии с ее уровнем	Начальная
Уровень активности КСО	Уровень, интегрированный ответственности

Таблица 4.5 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Развитие экономики и укрепление обороноспособности России через производство, поставку на рынок и послепродажную поддержку современной конкурентоспособной продукции военного и гражданского назначения является миссией ОАО «НАПО им. В.П. Чкалова». Обществом освоено серийное производство самолета Су-34, обладающего уникальными характеристиками, который должен составить основу ударной авиации ВВС РФ в 2018-2030 гг.	Цели КСО 1. Создание эффективной корпоративной системы социальной ответственности
Стратегия компании	Стратегическая задача Общества – значительное увеличение объемов выпуска наукоемкой продукции мирового уровня без пропорционального роста численности персонала и существенном снижении издержек производства. Намеченная задача достигается решением следующих вопросов: - проведение технического перевооружения; - оптимизация структуры предприятия; - качественное изменение трудового коллектива; - дальнейшее развитие интеграции и кооперации с предприятиями Холдинга ОАО «Компания «Сухой» и ОАО «ОАК»; - внедрение технологий компьютерного моделирования и автоматизации технологических процессов; - внедрение систем автоматизированного управления производственными процессами и учета; - эффективное взаимодействие с разработчиками, поставщиками и потребителями.	2. Реализация кадровой политики направленной на повышение кадрового потенциала НАЗ им. В.П. Чкалова 3. Формирование культуры производства и экологической ответственности.

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО, которая была определена в таблицы 4.4. К каждой цели программы необходимо определить наиболее влиятельных стейкхолдеров. Результаты нужно занести в таблицу 4.6.

Таблица 4.6 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Создание эффективной корпоративной системы социальной ответственности	Персонал
2	Реализация кадровой политики направленной на повышение кадрового потенциала НАЗ им. В.П. Чкалова	Персонал
3	Формирование культуры производства и экологической	Персонал

Основные стейкхолдеры компании – город Новосибирск и персонала НАЗ им. В.П. Чкалова. А также – Российская Федерация

Таблица 4.7 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Персонал НАЗ им. В. П. Чкалова	Кадровая политика	Усиление мотивации и производительности труда
Жители района и Новосибирска	Экологическая ответственность, политика взаимодействия в ВУЗах и СУЗах	Повышение имиджа компании

Данные мероприятия позволят повысить эффективность деятельности НАЗ им. В.П. Чкалова в области социальной ответственности.

Заключение

Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях от скорости адаптации персонала зависит вхождение работника в трудовой коллектив и, как следствие, эффективность его работы и организации в целом.

Помимо этого, адаптация персонала позволяет снизить напряженность в трудовом коллективе, повысить «срабатываемость» членов коллектива, улучшить социально-психологический климат.

В ходе выполнения данной работы был проведен анализ литературы по проблеме адаптации персонала, сделан ряд выводов:

Трудовая адаптация – это «...процесс «внедрения» в организацию, приспособления к трудовой среде, условиям и режиму работы, а также к социальной среде организации...».

В практике управления принято выделять несколько видов трудовой адаптации: производственная, профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, экономическая, что требует значительных усилий по обеспечению эффективности каждого вида в организации.

На адаптацию работника в организации оказывает влияние ряд факторов, которые обусловлены как динамикой внешней и внутренней среды организации, так и особенностями поведения объекта и субъекта управления, ролевой структурой коллектива, этими факторами могут быть: структура организации, стиль руководства, климат коллектива, состояние отрасли, «престиж» профессии и т.д.

Адаптация – это управляемый процесс, соответственно в организации необходимо формирования системы управления адаптацией, которая бы включала в себя субъект и объект управления, методы и инструменты управления и коммуникативные связи между элементами. эффективная система адаптации персонала позволяет снизить потери от текучести кадров и повысить эффективность труда.

К современным методам адаптации относят тренинг, коучинг, деловые игры и инструменты «тимбилдинга», традиционное «наставничество», геймификацию.

Далее был проведен анализ деятельности НАЗ им. В.П. Чкалова.

– увеличение численности персонала не сопровождается увеличением производительности труда, что может свидетельствовать о неэффективном планировании персонала. А также о неэффективной системе отбора и адаптации кадров (нанятый персонал работает неэффективно).

– большое количество персонала находится в предпенсионном возрасте, поэтому организации необходимо уделять внимание развитию молодых специалистов, привлекать молодых людей на руководящие должности и в кадровый резерв.

– большая часть работников имеет общее среднее образование, что говорит о достаточно слабой возможности сформировать из данной категории персонала кадровый резерв на руководящие должности.

Далее был проведен анализ адаптации персонала по ряду методик.

Методом анализа документов исследуется состояние системы управления адаптацией новых работников в НАЗ им. В.П. Чкалова: характеристика кадровой политики, наличие нормативно-кадровой документации, на основании которой осуществляется управление адаптацией персонала, использование кадровых технологий.

1. Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации.
2. Нет Положения об адаптации вновь принятых специалистов.
3. Отсутствует система стимулирования наставников.
4. Нет адаптации вновь принятого специалиста к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива.

Далее было проведено анкетирование пришедших на работу в организацию работников, которое показало:

Молодые специалисты ощущают свою непричастность к работе коллектива, отчуждение и неспособность что-либо сделать для организации, что требует внимания руководства.

У молодых специалистов (у 70%) низкий уровень социальной и психологической адаптации, они не ощущают себя важной частью коллектива и чувствуют дискомфорт.

Среди молодых специалистов у 55% специалистов наблюдается низкий уровень понимания поставленных целей и задач, у 20% – средний уровень и у 25% – низкий, что также свидетельствует о необходимости более активного «введения» молодых специалистов в курс дела, у 33,3% работников со стажем уровень понимания – высокий, у 53,3% – средний.

Более половины молодых специалистов оценивают качество своей работы средне (65%), однако, похожая ситуация наблюдается и у работников со стажем (53%), что свидетельствует об отсутствии эффективных инструментов оценки качества работы каждого работника, внимании руководства к результатам труда вновь принятых (как со стажем, так и без).

Оценивая уровень своих знаний, 16 из 20 молодых специалистов указали на достаточный уровень знаний и компетенций, в то время как из работников со стажем подобную уверенность выразили лишь 12 работников (40%), что свидетельствует о слегка «завышенных» амбициях у молодых специалистов.

Большая часть вновь принятых работников не полностью адаптировалась в организации, что может означать низкий контроль за процессом адаптации со стороны ответственных лиц. Наблюдается высокий уровень «амбиций» и низкая степень самостоятельности у молодых специалистов, что требует повышенного внимания как к процессу трудовой, так и психофизиологической адаптации.

Были разработаны следующие проектные предложения:

1. Разработка комплекта локальных нормативных актов по адаптации:
 - Проект «Положение об адаптации вновь принятых работников»;
 - Проект «План работы вновь принятого работника»;

- Проект «Оценочный лист вновь принятого работника»;
- Проект «Положение о наставничестве».

2. Включение в Положение о наставничестве специального раздела, связанного с мерами стимулирования наставников.

3. Проведение тренингов для новых сотрудников по адаптации.

Экономическая эффективность составляет в виде роста производительности труда каждого вновь принятого работника 442 тыс. руб., что существенно выше понесенных затрат на разработку процесса адаптации в 123 тыс. руб.

Повышение эффективности работы вновь принятых работников соответственно будет способствовать росту объемов хозяйственной деятельности и выручки по филиалу НАЗ им. В.П. Чкалова.

Экономический эффект реализации предложенных мероприятий, направленных на устранение недостатков по адаптации молодых специалистов, в первый год реализации проекта составит 423,4 тыс. р.

Социальная эффективность предложенных мероприятий выразится в снижении текучести кадров среди молодых специалистов, улучшении адаптации молодого специалиста к социальным нормам поведения, установлении отношений сотрудничества нового работника и коллектива.

В разработке процесса адаптации в НАЗ им. В.П. Чкалова акцентируется внимание на молодых специалистах в связи с тем, что в организации выражен процесс старения кадров. Основными недостатками молодых специалистов предприятия-работодатели выделяют: низкую приверженность организации (на первом месте работы сотрудники редко задерживаются более года). Часто, студенты старших курсов и выпускники вузов не планируют связать свою дальнейшую судьбу с первой компанией. В начале трудового пути им кажется, что за воротами родного предприятия еще столько всего нового, прекрасного и неизведанного, там золотые горы и небо в алмазах, там настоящий опыт и настоящая карьера.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) //Российская газета. – 2001. – № 256
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ Об образовании в Российской Федерации (ред. от 30.12.2015) //Российская газета. – 2012. – № 303
3. Аблязова Н.О. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 416 с.
4. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управлен. анализ (на примере работников с огранич. возможн.): Моногр./А.Н.Прошина – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 124 с.: 60х88 1/16. – (Научная мысль). (о) ISBN 978-5-16-009821-0, 500 экз.
5. Альвердов, А. Р. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.
6. Асалиев А.М. Развитие трудового потенциала / А.М. Асалиев, Ф.И. Мирзабалаева, П.Р. Алиева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
7. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 591 с.
8. Беликова И.П. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. – Ставрополь, 2014. – 64 с.
9. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. специальностей вузов / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. — Минск : Экоперспектива, 2004 .— 260 с. : ил., табл.

10. Богомолова И.И. Роль адаптации работника в адаптивном развитии предприятия на основе внедрения инноваций / И.П. Богомолова, Е.И. Кривенко // Управление персоналом. – 2009. – №10 (212). – С. 45-46.
11. Большой толковый словарь В.Чернышова [Электронный ресурс] / Проект издат. дома «Глобус Стил» и интернет агентства «Веб Оптима». Режим доступа: <http://www.e-slovar.ru/dictionary/22/21508/>. Дата обращения: 10.10.2008.
12. Буреева Н.Н. Многомерный статистический анализ с использованием 111111 "STATISTICAL Учебно-методический материал по программе повышения квалификации «Применение программных средств в научных исследованиях и преподавании математики и механики» / Н.Н. Буреева. – Н.Новгород: Изд-во «Нижний Новгород», 2007. – 112 с.
13. Бурякова Е. Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом [Электронный ресурс] / Е. Бурякова // Нг-journal.ru – Журнал «Работа с персоналом». – 2006. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/archive/aiticle.shtml7model>.
14. Вельков А.И. Целеполагание: умение добиваться своего. Центр дистанционного образования Elitarium. [Электронный ресурс] / А.И. Вельков. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2004/07/01/celepolaganie_umenie_dobivatsja_svoego.html.
15. Винокур Р.Ф. Адаптация новых сотрудников в подразделениях бэк-офиса // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2012. N 5. С. 69 – 79.
16. Винокур Р.Ф. Первичная адаптация нового сотрудника операционного подразделения банка // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2013. N 6. С. 66 – 74.
17. Герш М.В. Адаптация персонала: из новичка – в грамотного специалиста // Руководитель автономного учреждения. 2014. N 8. С. 72 – 78.
18. Горбенко А.О. Система интенсивного обучения в высших учебных заведениях. Теория и практика: Монография / А.О. Горбенко, А.В. Мамасуев. – М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.

19. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 288 с.
20. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
21. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
22. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
23. Жарова Е.Ю. Адаптация нового сотрудника в организации // Отдел кадров коммерческой организации. 2013. N 9. С. 53 – 60.
24. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
25. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
26. Иванов Н. Человеческий капитал и глобализация / Н. Иванов // МэиМО. – 2004. – №9. – С. 19-31.
27. Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 67 – 72.
28. Карцев А. Проблема и механизмы адаптации автора в литературной среде. Литературное общество "ПИИТЕР" [Электронный ресурс] / А. Карцев. – СПб. – Режим доступа: <http://www.piiter.m/view.php?cid=6&pid=40>.
29. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / А.Я.Кибанов, Е.А.Митрофанова и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 156 с.
30. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография/Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Чуланова О. Л. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 156 с.
31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я.

Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 440 с.

32. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.

33. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: Моногр. / А.Я. Кибанов и др.; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 283 с.

34. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева; ГУУ – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229 с.:

35. Кибанов А.Я. Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 250 с.

36. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник/Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А; под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 427 с.

37. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.

38. Климантова Г.И. Энциклопедия социальных практик поддержки семьи и детства в Российской Федерации [Электронный ресурс] / Под ред. профессора Е. И. Холостовой, профессора Г. И. Климантовой. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 752 с.

39. Костюкова А.П. Управление компетенциями взрослой личности в ходе переподготовки персонала / А.П. Костюкова, Т.П. Костюкова, С.В. Полякова //Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2012. – №1. – С. 60-68

40. Кукушкина В.В. Введение в специальность. Менеджмент: Учебник / В.В. Кукушкина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 252 с.

41. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент,

комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пос. / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с.

42. Либерман К. Адаптация персонала: как из новичка сделать профи // Кадровый вопрос. 2012. N 9. С. 12 – 22.

43. Либерман К. Оформляем переподготовку кадров // Кадровый вопрос. 2014. № 6. С. 25 – 42.

44. Лютенс Ф. Организационное поведение: Учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Пер. с 7-го изд. на англ языке: Гончаровой О. Е. и др.; Науч. ред. Р. С. Филонович. — М. : ИНФРА-М, 1999 .— 691 с.

45. Магницкая Е.В. Трудовое право: Учебное пособие / Е.В. Магницкая, Е.Н. Евстигнеев, Н.Г. Викторова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

46. Мартынов Ю.И. Развитие персонала как основной фактор стратегического управления современным предприятием / Ю.И. Мартынов // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров-: тез. докл. науч.-практ. семинара. — Воронеж, 2006 .— С. 44-46

47. Митюрникова Л.А. Концептуальные подходы профессиональной ориентации молодёжи в России (социологические исследования) [Электронный ресурс]: монография / Л.А. Митюрникова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 348 с.

48. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 384 с.

49. Прохорова Е., Белаш Ж. Процесс адаптации нельзя пускать на самотек // Управление персоналом. 2013. N 24. С. 63 – 64.

50. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управлен. анализ (на примере работников с огранич. возможн.): Моногр./А.Н.Прошина – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 124 с.

51. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управлен. анализ (на примере работников с огранич. возможн.): Моногр./А.Н.Прошина – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 124 с.

52. Рожкова М.В., Погиба А.В. Система обучения персонала в организации // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – №25. – С. 63-68

53. Селетков С.Н. Управление информацией и знаниями в компании: Учебник / С.Н. Селетков, Н.В. Днепровская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 208 с.

54. Семенихин В.В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. 328 с.

55. Семенихин В.В. Кадровый вопрос: подготовка и переподготовка кадров. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013. 298 с.

56. Скрынник А.М. Проблемы и перспективы подготовки (переподготовки) кадров для осуществления контрольно-надзорной деятельности за обеспечением транспортной (морской) безопасности // Юридическое образование и наука. 2013. № 2. С. 21 – 24.

57. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

58. Управление персоналом: вариативные учеб. дисциплины, курс. проекты. Бакалавр. прогр. «Экономика труда»: Уч. пос. / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 – 278 с.

59. Холостова Е.И. Социальная работа [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Е. И. Холостова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 612 с.

60. Хохлова М.М. Молодежь на рынке труда г. Красноярск: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]: монография / М. М. Хохлова. – Красноярск: Сибирский федеральный университет; Юридический институт, 2009. – 153 с.

61. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 120

с.: 60х90 1/16. – (Научная мысль). (обложка) ISBN№ 978-5-16-010660-1, 500 экз.

62. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 122 с.

63. Шлендер П.Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.

Приложение А

Классификация факторов адаптации персонала в организации

№ п/п	Признак классификации	Виды	Описание
1.	По месту возникновения	Внешние	Обусловлены причинами, не связанными непосредственно с деятельностью самого предприятия (трудовое законодательство, климат в регионе).
		Внутренние	Обусловлены или порождаются деятельностью самого предприятия (отношение руководства компании к персоналу).
2.	По природе возникновения	Вызванные политикой государства	Зависят от проводимой руководством страны политики.
		Инициированные иностранными государствами	Зависят от действия иностранных государств, в том числе от принимаемых международных правовых нормативных актов.
		Исходящие от конкурентов	Зависят от проводимой конкурентами политики на рынке труда и внутренней политики по отношению к собственному персоналу.
		Исходящие от контрагентов	Зависят от деятельности, влияния, запросов контрагентов.
3.	По направлению воздействия	Прямые	Воздействуют непосредственно на адаптируемого работника (деятельность наставника).
		Косвенные	Воздействуют опосредованно (недостаток специалистов определенных профессий на рынке труда).
4.	По возможности управления	Регулируемые	Факторы, на которые организация или сотрудник могут оказывать влияние (организация торжественной встречи сотрудника, вернувшегося из долгой служебной командировки).
		Частично регулируемые	Факторы, на которые организация (сотрудник) могут оказывать частичное воздействие (снижение недовольства коллектива в случае повышения одного из сотрудников при наличии нескольких кандидатов, несчастные случаи на производстве).
		Нерегулируемые	Факторы, не поддающиеся влиянию ни организации, ни сотрудника (правовое регулирование отношений работодателя и наемного работника в стране и регионе).
5.	В зависимости от влияния	Стабильные	Факторы, действие и сила влияния которых не меняется в определенном временном промежутке (климат, основные ценности и нормы, принятые в организации).
		Динамичные	Факторы, воздействие которых нестабильно, изменчиво (экономический кризис в стране, общение сотрудника с клиентами организации).

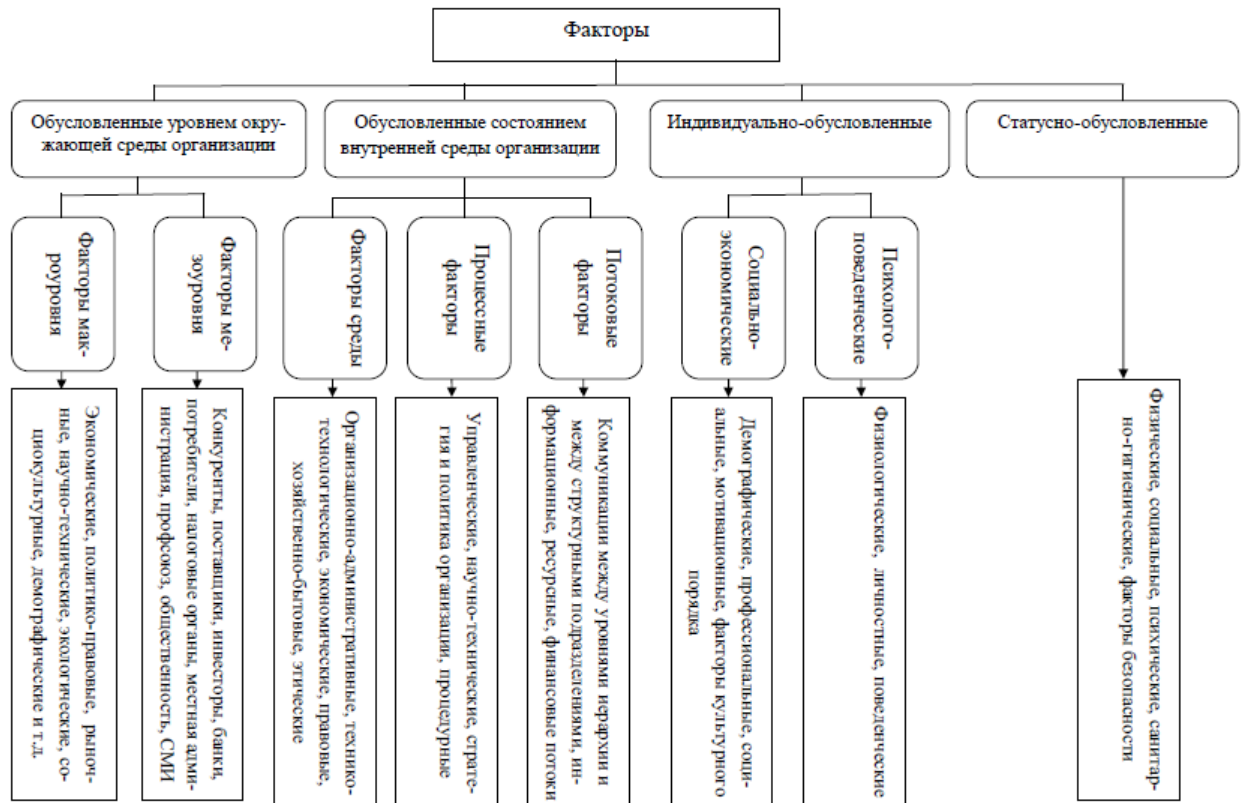
6.	В зависимости от силы влияния	Существенные	Оказывают значимое влияние на процесс адаптации и его результаты (роль и место службы управления персоналом в организационной структуре предприятия, целенаправленная работа с адаптируемым).
		Несущественные	Оказывают незначительное влияние на адаптацию персонала, которым в случае необходимости можно пренебречь (половозрастная структура организации).
7.	В зависимости от масштаба влияния	На одного человека	Оказывают влияние на отдельно взятого человека (инструктаж по технике безопасности, информирование сотрудника о бытовых условиях).
		На отдел, подразделение	Воздействуют на структурную единицу организации (знакомство нового сотрудника с коллективом).
		На организацию в целом	Масштабы влияния распространяются на всю организацию (политика руководства, законодательство в регионе).
8.	По содержанию	Военные	Отражают влияние военной обстановки в стране.
		Политические	Отражают зависимость процесса адаптации персонала от политической обстановки в стране и регионе, также в самой организации.
		Экономические	Показывают влияние экономических условий на те или иные элементы адаптации персонала, и также на самочувствие самих адаптируемых.
		Экологические	Проявляются в зависимости от особенностей экологии в регионе.
		Информационные	Свидетельствуют о значимости информации, ее полноте, своевременности и достоверности для процесса адаптации.
		Культурные	Зависят от особенностей культуры как на макро-уровне, так и внутри самой организации, а также от работника, представителя той или иной культуры.
		Демографические	Показывают значимость и характер процесса адаптации в организации в зависимости от демографической ситуации в стране.
		Научно-технические	Выражают влияние особенностей техники и технологии в организации на адаптацию сотрудников, а также научно-технического прогресса в стране и мире.
		Правовые	Показывают воздействие особенностей законодательства на процесс адаптации в организации.
		Социальные	Отмечают влияние статуса, профессии работника на адаптацию, коллектива организации и принятых норм и правил поведения и т.д.
9.	По отношению к человеческой деятельности	Объективные	К объективным относятся факторы, не зависящие от воли, сознания, деятельности человека.
		Субъективные	Факторы, которые так или иначе зависят от человека.
10.	По вероятности реализации	Реальные	Оказывают влияние на адаптацию персонала в рассматриваемый момент времени.
		Потенциальные	Не оказывают влияния на адаптацию персонала, но обладают вероятностью появления воздействия.

11.	По характеру проявления	Природные	Отражают воздействие природных факторов на процесс адаптации.
		Антропогенные	Обусловлены случайной или преднамеренной деятельностью человека, развитием техники и технологии.
		Социальные	Обусловлены социальной спецификой общества, личности.
12.	По степени субъективного восприятия воздействия	Завышенное восприятие воздействия	Отражает восприятие фактора человеком в повышенной степени.
		Заниженные	Обуславливает восприятие фактора человеком в заниженной степени.
		Адекватные	Показывает адекватное восприятие человеком факторов адаптации.
		Мнимые	Мнимое восприятие человеком тех или иных элементов среды в качестве причину условий, влияющих на процесс адаптации.
13.	По возможности прогнозирования	Прогнозируемые на уровне хозяйствующего субъекта	Позволяют организации прогнозировать возможные влияния данного фактора.
		Непрогнозируемые	Отсутствует возможность прогнозирования факторов.
14.	По характеру воздействия на человека	Активные	Оказывают воздействие посредством заключения в них энергетических ресурсов (поддержка непосредственного руководителя, деятельность профсоюзов).
		Пассивно-активные	Активизируются за счет энергии человека (интенсивность общения на работе, элемент творчества в работе).
		Пассивные	проявляющиеся опосредованно (нормы и правила поведения на рабочем месте, психологический климат в коллективе).
15.	По структуре, строению	Простые	Представляют собой факторы с простой структурой.
		Производные, порождаемые взаимодействием простых факторов	Представляют собой факторы со сложной структурой, включающей несколько факторов. <i>1</i>
16.	В зависимости от последствий влияния на работника	Психофизиологические	Отражают изменение функционального состояния организма (центральной нервной системы, сердечнососудистой, дыхательной и мышечной систем).
		Социально-психологические	Включают трудовую и общественную активность, конфликтность, психологический климат в коллективе. *<
		Экономические	Представляют производительность, качество, текущее, травматизм, здоровье, воспроизводство рабочей силы, качество жизни.
17.	В зависимости от	Долговременные	Оказывают длительное влияние на процессы адаптации персонала.

	стабильно-сти проявления	Циклические	Воздействуют на адаптацию персонала в связи с переменной активностью, зависящей от цикла (отчетность в конце периода, технологический процесс, регулярные командировки).
		Сезонные	Зависят от сезонности (климатические условия, увеличение и снижение объемов производства в зависимости от сезона).
		Случайные	Появляются случайно, хаотично, нерегулярно, труднопредсказуемы, не поддаются учету и регистрации.
18.	По источнику возникновения	Обусловленные уровнем окружающей среды организации	Внешние для компании условия ее существования и деятельности, которые не зависят от нее.
		Обусловленные состоянием внутренней среды организации	Условия внутренней среды организации.
		Индивидуально-обусловленные	Совокупность социально-экономических и психолого-поведенческих характеристик конкретного сотрудника.
		Статусно-обусловленные	Условия деятельности человека на конкретном рабочем месте.

Приложение Б

Детальная классификация факторов



Приложение В

Карта оценки удовлетворенности работой (автор В. Смирнова)

Оцените Вашу удовлетворенность приведенными ниже аспектами в Вашей организации по 5-ти балльной шкале, где

5 баллов — полностью удовлетворен;

4 балла — в целом удовлетворен;

3 балла — в среднем удовлетворен;

2 балла — пожалуй, не удовлетворен;

1 балл — совсем не удовлетворен.

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Баллы
Организация и условия труда	
Содержание труда (выполняемая работа)	
Степень вашего участия в принятии решений	
Заработная плата	
Распределение премий	
Отношения в коллективе	
Отношения с руководителем	
Стиль и методы работы руководителя	
Возможность влиять на дела коллектива	
Отношение администрации к нуждам сотрудников	
Перспективы роста	
Перспективы повышения квалификации	
Объективность оценки вашей работы руководителем	

Оцените по 10-ти балльной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Полностью удовлетворен / Совершенно не удовлетворен

Приложение Г

Анкета адаптации вновь принятого работника

(составлена самостоятельно)

Уважаемый сотрудник!

Ответив на вопросы анкеты, Вы окажите помощь руководству нашей организации и отделу управления персоналом в улучшении процесса адаптации вновь принятых работников. Ваши ответы очень важны для нас, так как помогут выявить слабые моменты в адаптации

№№	Вопрос	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен
1	Я легко адаптируюсь к новым правилам, стилю, существенно отличающимся от привычных для меня			
2	Поставленная задача не вызывает у меня трудностей			
3	Я всегда выполняю работу качественно и в срок			
4	Я не справляюсь с возложенными на меня обязанностями			
5	Я полностью доволен работой, которую выполняю			
6	Я испытываю неуверенность при принятии самостоятельных решений			
7	Я не ощущаю в своем подразделении взаимопомощи и поддержки коллег			
8	Мне требуется меньше времени для выполнения поставленной задачи			
9	У руководства нет претензий к моей работе			
10	Я хорошо ориентируюсь в рабочей ситуации			
11	Я считаю, что моя работа могла бы быть разнообразнее			
12	Я не могу обойтись без помощи в работе			
13	Я не чувствую себя частью коллектива			
14	Я не могу работать в темпе моего подразделения			
15	Мне необходим контроль, чтобы лучше справляться со своими обязанностями			
16	В настоящее время мне не хватает знаний и навыков, чтобы продуктивно работать в данной должности			
17	Когда я работаю над задачей, меня ничто не отвлекает			
18	У меня не возникает трудностей при отсутствии руководителя			

19	В своей работе я стараюсь не выделяться, не привлекать внимания			
20	Иногда я не сразу понимаю, что от меня требуется			
21	Я редко довожу дело до конца			
22	Я приобрел дополнительные знания и навыки в своей работе			
23	Я очень плотно сотрудничаю с коллегами			
24	В сложной ситуации я оперативно принимаю решения			
25	Мне сложно отстаивать свою точку зрения			
26	Мне всегда требуются дополнительные разъяснения по поставленной задаче			
27	Руководитель часто делает замечания по моей работе			
28	Я хорошо ориентируюсь в предмете своей деятельности			
29	Я активно обсуждаю рабочие моменты с коллегами			
30	Я стараюсь не принимать ответственных решений			